艾问!Ask

蔡文胜 / 邓　锋 / 符绩勋 / 贺志强 / 李开复 / 熊晓鸽
汪潮涌 / 许达来 / 徐　新 / 徐小平 / 阎　焱 / 周　逵 / 张　磊

13位顶尖投资人，给你创业的答案

# 创业的常识

## 顶级投资人告诉你的创客生存法则

如何抓住风口？如何管理团队？如何面对逆境？
如何让你的企业更值钱……




哈佛女主播
对话13位顶级投资人
十问创业
指导创业实战

程维 / 任泉 / 同道大叔 / 盛希泰
吴晓波 / 袁岳 / 周文重 / 张一鸣
倾力推荐

艾诚　著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

艾问 iAsk

蔡文胜 / 邓　锋 / 符绩勋 / 贺志强 / 李开复 / 熊晓鸽
汪潮涌 / 许达来 / 徐　新 / 徐小平 / 阎　焱 / 周　逵 / 张　磊

13位顶尖投资人，给你创业的答案

# 创业的常识

## 顶级投资人告诉你的创客生存法则

如何抓住风口？如何管理团队？如何面对逆境？
如何让你的企业更值钱……




哈佛女主播
对话13位顶级投资人
十问创业
指导创业实战

程维 / 任泉 / 同道大叔 / 盛希泰
吴晓波 / 袁岳 / 周文重 / 张一鸣
倾力推荐

艾诚　著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

图书在版编目（CIP）数据

创业的常识/艾诚著.——北京：中信出版社,2016.2
ISBN 978-7-5086-5817-9
I.①创…II.①艾…III.①企业管理IV.①F270
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第008571号

创业的常识
著者：艾诚
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
承印者：中国电影出版社印刷厂
版次：2016年2月第1版 印次：2016年2月第1次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978-7-5086-5817-9/F·3577
定价：48.00元
版权所有·侵权必究

中信出版社官网：http://www.publish.citic.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在中信飞书 App：http://m.feishu8.com（中信电子书直销平台）

# 创业的常识

艾诚　著

中信出版社

此书献给我远在黄山的家人，陪伴艾问成长的朋友，以及披荆斩棘的创业者们。

# 序言1

多点敬畏和智慧 少点急功近利

小艾是我北京大学的学妹，也是我的安徽老乡。我母亲是皖南人，她是黄山人。我们都是美国公共政策专业毕业，学术上好多背景也很接近，所以我们聊得来。

小艾爱折腾，在纽约联合国工作之余考了哈佛大学肯尼迪学院，毕业后去了华盛顿的世界银行国际金融总公司，没几天又被央视“招安”，做了财经节目主持人兼评论员。在专业但传统的财经媒体工作一段时间后，她决定自己折腾了。创业总是非常累人，尤其是做媒体。她太累的时候也跟我唠叨几句，我倒是挺鼓励她的，因为觉得她聪明、能干、有情怀，但更重要的是，她和正在读这本书的你一样都赶上了一个好时代：政策挺、估值高、钱多，尤其是互联网对传统媒体的冲击给媒体行业带来了无穷的机会！以小艾的智商、能力和品质，我相信她会是中国媒体行业的一个标志性人物，当然一定也会赚钱的！

时下年轻人创业和投资最时髦，小艾即是其中一分子，也是一个观察者。这种双重身份使得她比一般媒体人对有关投资和创业的问题有更深的感悟。现在出版的《创业的常识》一书集合了她对时下中国顶级创业者和投资人的采访，涵盖了有关创业、投资的成功与失败的几乎所有重大问题。对于那些想创业和已经在创业路上的年轻人来说，是珍贵的经验分享；对于那些投资人来说，是避免风险、减少失败的苦口良药。在中国，风险投资的长足发展其实不过是近十年的事。像这样一本没有雕饰，没有空谈，全是来自创业、投资第一线的成功者智慧经验的集成，此书应该是第一部。

多点敬畏和智慧，少点急功近利，是本书大多数被访者的心愿。语言真实但不一定好听，认真读完一定受益匪浅。但真正能静下心来读完的能有多少人呢？在时下轰轰烈烈的速食文化下，静下心来看书是一件非常奢侈的事。相信还是有很多真正渴望成长的年轻人会认真读懂这本书的价值，并分享给你们的创投圈子。我也相信这些顶级投资人用良心和教训分享的点滴中，一定会帮助你“用实力让情怀落地”。

我也和大家分享一下2015年10月12日我受邀在“艾问顶级投资人之创客法则”年会上的讲话。

“这是最好的时代，也是最坏的时代。”这是狄更斯的《双城记》里开篇第一句话，对目前的中国而言特别适宜。在今天，最好的时代就是互联网，但也是最坏的时代。我们看传统经济，中国经过30多年的改革，几乎每个地方的传统经济都面临巨大的困难。中国过去几年消耗了一半以上的钢铁。最近200年之内，全世界大概1/4的钢铁是我们生产的，河北省占了整个钢铁生产量的1/2，但是它的产能是过剩的。我们消耗了全世界60%的水泥和30%的铜铁。我们的水泥厂是全世界最大的。产能过剩，传统行业已经到了生死关头。大量的二三线传统行业已经活不下去了。这是一个英雄辈出的年代，一个人站起来是一件事，一个人倒下来也是一件事。比如埃隆·马斯克，做特斯拉，大家都认为他是乔布斯一样的英雄，但是你们可能不知道，过去一个星期特斯拉的股票跌了16%，今天《华尔街日报》上写有可能马斯克一夜之间从英雄变成罪人。

最近流行用自拍杆自拍，但是都关注自己，而忽略了他人的存在，导致道德崩溃。放高利贷的改叫众筹，耳机改叫可穿戴设备，办公室出租叫孵化器，搅局叫风险投资。创业之所以成为风尚，是因为人们都相信风来了猪也能飞上去，于是等风、跟风、忽悠成为眼下创业的新常态。

我们碰到的情况就是，创业企业在点击率、用户数转化率等数据方面造假，而且造假已经成为中国互联网的常态。我曾经呼吁，我也看到我们做创投的同事也在呼吁，希望能够讲真话，但是在这样一个大潮下，目前还是大家都说假话，而且说得越来越离谱。比如我们发现一个真实的情况，融了2000万人民币，结果说成2000万美元，好多融资都是把人民币改成了美元。融了8000万说成上亿的，这个也有。但是现在大规模地说假话，我们投资人20年来还是第一次见到。大量O2O（线上对线下）和P2P（个人对个人）公司濒临倒闭，我相信今后还会有更多。根据我们过去20年的投资实践，无论在中国还是美国，成功率大概不超过1%。今天我们看到的创业公司，大概95%以上几年以后会死掉。问题在于，创业成功到底需要什么？

什么是创业？说白了就是自个儿干。说得更好听一点，更学术点，创业是指创业者发现商业机遇，并且把商业机遇变成商业价值。一定要

有商业价值。从我们的体会来讲，第一，要有眼光。你能不能看到，100个人都看到你就没有机会了，要稍微比别人早一点看到。第二，要把机遇做成价值，得要有操作能力。创业需要有组织能力，小艾他们是一波人，而不是一个人干。另外，要有创新。今天开餐馆说不定也能赚钱，但是这通常不是机构投资人能够投资的。其实在我们生活中有大量的经济活动并不适合机构投资人来投，比如说捏脚，大家觉得挺舒服，但是捏脚就不容易投，基本上一缴税就完了。创业要有价值才能够创新。怎样才能创造价值？通常创造价值包含两个方面，一个是创造新的产品和服务，别人没有做过的。

现在大家都在说互联网思维，我经常在琢磨，历史上的科学发展，对于我们人类最重要的就是蒸汽机。瓦特发明了蒸汽机，他的发明超过互联网，因为这是人类历史上第一次用动力推动我们的活动。但是我从来没有听说过蒸汽机思维。我们读书的计算机时代，从大计算机到个人电脑，我也没听说过有计算机思维，为什么到了互联网时代就有互联网思维？互联网思维就是常识。

创造价值的另一个方面是创新的服务，以更低的成本提供产品和服务。为什么这么难？你在相当长的时间里不要犯一个大错，因为犯一个大错你就失败了，所以要有很多小的成功。

我们发现在人类历史上，大事件发生的时候，一定是尊崇大数据。就创业来讲，成功不是正态定义，只有这么几个人成功，他的价值所有人就会加起来。很有意思，过去几年，我们发现往往在一个基金里，会有一个项目的回报超过整个基金其他项目的回报。所以创业成功属于特定人群。我要是知道谁能成功谁不会成功，今天立马放弃投资，去算命。

哈佛大学有位经济学教授讲，企业家精神，其中一个是首创精神，还有成功欲、冒险精神、以苦为乐、精明理智和事业心。时下创业的冬季源自对财富和声名的渴望，大多数成功的创业者是为实现某个梦想和超越。我天天上班要坐一个小时地铁，我不想干了，就在家里卖车，这是创业。所以创业不是高大上。但是创业能走多远，和公司能做多大，比如说要挣100万还是一个亿，这个就很重要了。我跟马云很熟，2001年起我代表软银做了三年阿里巴巴的董事，马云大家都知道，特别会说，因为做过老师。这哥们儿一个特点就是特别会忽悠，但是他忽悠的东西还真行。2001年正好是全球互联网泡沫，那时候美国没钱，硅谷差

不多完了，中国没钱，硅谷也没钱，日本有钱。我讲中国投资，马云讲中国互联网，马云讲得慷慨激昂，满嘴白沫。马云到今天还是，他真信这玩意儿。我要像他肯定不信这玩意儿，这个是不一样的。所以非常重要的一点就是，你要真想把一件事做大，一定要有一个超越自身利益的东西。

现在讲拥抱90后，这是扯淡。创业成功的大部分在30~38岁，90后啥都不懂，怎么可能创业比别人好，唯一一个可能，手游做得比别人好，70后、80后都不玩。

巴菲特讲的长长的雪道，就是市场一定要大。巴菲特说投资挺简单，找长长的雪道，最好雪还要湿一点。他说得很简单，我们赔得稀里哗啦。巴菲特的话只是听一听而已，学不到。

大家把营利模式搞糊涂了，什么叫企业？企业就是以赢利为天职的。未来多赚钱、现在少赚钱是可以的，但是一定要知道怎么赚钱。不管做什么，创业一定要有一个比较清晰的营利模式。

另外要有核心竞争力，什么叫核心竞争力？说白了就是别人不大容易超过你。说得更精确一点就是，要有定价的能力，没有定价能力就别干。

还要进行制度化、透明化管理，企业专权专制，等到做大就不行了。我们企业早期犯了好多错误，2000年好的项目，从美国空降回来CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官）、COO（首席运营官），结果90%的项目全死了。现在很多民营企业家今天投物流，明天投外汇，结果没几天企业破产了。

最后我讲一下对商机的把握，领先0.5步。太早做的基本上都死掉了。但是企业基因最重要的就是要有一个好的领袖。

我尽量让讲的本来很枯燥的东西生动一些。领袖特别重要，什么叫领袖？我们知道领袖一定是聪明人，我们经常听到这个人很笨、那个人很聪明，但是什么叫笨？基本上很少有人研究。美国对聪明人有系统的研究。第一，聪明人都有比较强的元认知能力。什么叫元认知？就是对支持的支持比较强，学习方法比较强。我有一个同学天天打球天天玩，他考试就是考得好，你也不知道他什么时候学习，他学习的效率就是普通人的10倍，这种人就是比较聪明的。第二，有比较强的逻辑性的思维

跳跃，比如我们跟聪明人谈话，就知道他知道结果，他逻辑性很强，具有逻辑性的跳跃能力。另外还有好奇心。聪明人都有用简单的语言解释复杂问题的能力，所以通常抓住话题蛮重要。

最后一个供大家参考。这是哈佛大学的研究，想创业的同事可以认真参考一下。在商界，在政界，在学界，在艺术界，在任何一个地方，什么样的人能够成为领袖？领袖一定有共性。结果发现，领袖有一个共性特别重要，就是具有非常强的同理心或者叫移情，能够在对方的位置上做出你的决策。我们中国有句话叫换位思考，但是换位思考没有强调决策，这个研究强调，不仅要思考，还要做决策。第二个共性是要诚实，有人格魅力。这是我们刚刚讲的，回到理性，回到常识。另外领袖还要有传教士的能力。就讲到这儿，谢谢大家！

软银赛富亚洲基金首席合伙人 阎焱

# 序言2

我离开创投圈与名利无关，与幸福有关

艾诚邀我为她的新书写序，我觉得义不容辞。她曾几次在哈佛中心（上海）义务做主持，我很感激。在领导哈佛中心（上海）之前，我也是创业投资和私募股权投资领域的从业者，也曾与书中一些顶级投资人并肩工作过。今天读了这本书，不由得感慨一番。

不管是投资人还是创业者，不妨都问问自己到底为什么要做现在的事业。问了几个“为什么”之后，就会谈到“幸福”这个话题。

人们经常把生活和工作对立起来，说工作太忙损害了生活的质量，因此要寻求两者间的平衡。好像幸福是生活的专属，而工作是必要的邪恶。其实，生活是脚，工作是手，不一样的作用，少了哪个都不好，不是吗？

创业者怎样才能在工作中有幸福的感觉呢？答案是，找到某个事业，自己真的热爱，真的擅长，真的享受它所迸发的意义。这本书有不少章节讨论是否人人都适合创业。能否将创业先放在一边，首先人人都应该寻觅“自己”所爱的工作，而不是“公认”的好工作。

其次，是否适合这个工作非常重要。一个简单的方法就是测试下自己是否可以事倍功半。俗话说，你是不是这块料。如果你是块铁，那么只要功夫到，铁杵磨成针。可你要是块木头呢？磨了一辈子，顶多是根牙签！还不如做成个桌子让你更有成就感，何必那么执着呢。

再说“意义”，很多人都盼着先苦后甜。在拼命赚钱时，满脑子都想着今后成功的样子，“吃得苦中苦，方为人上人”。我要提醒两点：第一，如果你认为“苦”，是因为你在做既不喜欢又不擅长的工作，那么你很可能等不到“甜”的那一天；第二，其实成功有很多诡异的偶然，你就是辛苦了一辈子也未必成功。所以，还是把过程当成目的吧，做喜欢并擅长的事，自己高兴是硬道理。

我希望这本书没有落入神化创业偶像的俗套。媒体有时会误导创业

新手急于求成、不择手段、铤而走险。我们千万要知道因果关系，要知道有些短期的行为可能造成长期的损害。现在有些创业者造假，短期骗钱，但是这些人长期来看一定是痛苦的，因为谁都不是傻子，恶有恶报，出来混早晚是要还的。

“幸福这点事”也是需要创新的。好消息是，创造幸福感的本领是可学习的，并且可在试错中渐入佳境。阎焱曾讲过，创业的成功，需要在长期过程中不断做正确的选择。创造幸福也是一样的。

首先，从小事做起。比如说，小艾找到了中国第一档扶贫卫视节目《第一书记》。她工作这么忙，有时候睡觉都没时间，还去主持《第一书记》，为的是帮助国家级贫困村的村民和孩子。因为她热爱，做得好，感觉有意义。在艾诚举办的一场公益晚宴上，我遇到了“为你读诗”的潘杰客老师。他在跟所有人谈话的时候都目不转睛地看着对方，非常认真地听别人讲话。我猜他肯定是非常愿意跟别人接触和交流。问问题的这些年轻人，很多年之后还会感觉到他的关注。

每个人都能够找到这样的小事，关键是有没有养成习惯去尝试和体会其意义。比如，父母养你这么多年不容易，你今天试试做件让他们高兴的事情。他们高兴了，你会感觉很好。还有更小的事，对陌生人态度稍微好些，清洁工、快递员、开车司机、空服人员等，对他们笑一笑，客气一点。

许多年前，有一次投资谈判僵持不下，我说：“咱们现在谈崩了，都不肯让步。不如这样，咱们多喘口气，然后想想，5年以后再回过头来想今天的僵局，是不是会觉得咱们都很可笑……”十几年以后，当我重新见到当时那位谈判对手的时候，她回忆起这件事，说我那句话对她很有影响。有时候，一句话或一件事可能产生蝴蝶效应。虽然你当时不知道有没有影响，但是你做事的时候就认定它是有意义的吧。

我是上了岁数的人，在世的时间有限了。趁还活着的时候，我提倡给予，给予就是获得。如何给予也是需要学习的。哈佛商学院有个教授写了一本书叫“Happy Money”（意为“花钱带来的幸福感”）。书的开场白很有意思：“很多人说有钱买不到幸福，我们不同意。你觉得有钱不幸福是因为你不知道怎样去做。”这位教授在TED（美国一家私有非营利机构）上也做了演说，讲到捐款，捐款的方式可以很不一样。如果你只是捐给红十字会，这样被动的捐款会失去创造幸福的机会。他指出，创造

幸福一定要在给予的同时创造亲身经历。往往你记住的、有意义的是那段经历给你带来的体验。比如说，小艾做的《第一书记》电视公益节目，她有一串串难忘的经历。她也可以单单捐钱，可是那样就不如她亲身参与得到的幸福感更强。所以如何把捐款变成体验，为你本人及其他一起参与的人创造经历并且多年不忘，这个是获得幸福的关键。

除了捐“款”之外，还有捐“慧”，智慧的“慧”，即人力资本。我们在成长过程当中都积累了很多经验、能力和人脉。如果能够把这些经验、能力和人脉也贡献给你帮助的人，有时候比捐款还要有效。以我自己为例。在从事投资业多年之后，我想做教育，因为我热爱，能做好，又有意义。那时候，我已经开始计划自己出资办个中学生领导力培训项目，正巧哈佛大学让我推荐领导哈佛中心（上海）的人选，我就毛遂自荐了。记得他们对我最大的疑惑是我图什么。“私募股权投资人挣得非常多，为什么要做教育工作？”另外，“干脆你还继续做投资，把你挣来的钱捐给哈佛不就行了吗？”其实，我要捐献的不是金融资本，而是人力资本。

创业团队也是可以捐赠时间的。比如，创始人奖励员工的方式，能不能不是给钱，而是给他们时间，让他们去做好事呢？或者更简单点，奖励时间让他们去陪伴家人。这是不是可行呢？

还有，作为创始人和董事长，你可以贡献时间关注最基层的员工。有一位顶级对冲基金的创始人，哈佛商学院的校友，过去30年他的业绩应该与巴菲特不相上下。他跟我说了一个独特的方法：将同一个月加入公司的新员工组成一个月份小组，比如说10月份加入的员工组成10月小组，从前台到合伙人各层级的人都有。月份小组有权利定期跟创始人吃一顿午饭。这家几百亿美元的基金有几百名员工，基层员工一般没有机会接触到创始人。可是，他们许多午饭时间都是和月份小组的成员，以及与创始人一起度过的。创业家们现在就可以用这个方法，特别是当公司成长到几百个人的时候，员工跟创始人能够近距离地聊聊天也是好事，你在给予员工你的关注。

最后，员工也可以创造幸福经历。不少公司都有团队精神的培训。实际上这些活动可以跟公益结合在一起。我们最近接触到“春晖博爱”这个组织，它为孤儿院的残疾儿童提供教育帮助，跟全国很多福利院合作，已经做了17年了。如果谁能够到这些福利院表演节目，孩子们都会非常高兴的。所以，爱唱歌的员工，可以把卡拉OK搬到与春晖合作的福

利院里，给孤残孩子们唱歌。这不是做了好事吗？为员工创造幸福经历可以从点滴做起。

我原来做投资的时候经常要防着别人骗我。自从来到哈佛中心（上海）之后，我才发现原来社会还是挺美好的。此时此刻，哈佛商学院在全世界都在研究"社会企业"。所谓社会企业，是指某类商业组织，在运营过程当中，或者在利润分配方面，为社会做公益。因为这个课题，我们就接触了一些在中国做好事的人群，吃惊地发现世上居然还有这么多的好心人，这么多好心的年轻人，不是都传80后、90后很自私吗？有一个频道理论，说你做什么样的事情就会招来什么样的人。看来，我一不小心换了个好频道。

跟比你优秀的人在一起，你自己就不知不觉变得优秀了；跟比你善良的人在一起，你自己就不知不觉变得善良了；跟比你幸福的人在一起，你自己就不知不觉变得幸福了。

看完艾诚的这本书之后，请问："你和谁一起创业呢？"

TPG（德太投资）贝恩资本前合伙人，

现任哈佛中心（上海）董事总经理 黄晶生

# 自序

什么是创业的常识？

幸运的人生有几次涅，有些是命运必然的安排，有些是自找的近乎偏执的成长洗礼。

小时候，想象过自己从女孩变成女人的各种可能，失恋、辞职、生子、留学……但是没有想到第一次长大成人的体验却是通过一次不经意的创业。

2014年初春，从美国回国一周年，我带着大部分“海龟”刚回国后的“通病”——骄傲、迷惘和无所畏惧，绕着地球折腾了好几圈。我决定索性离职回家，休息一段时间，三月初春，黄山很美，万物复苏，满眼青色，家中有亲人，心里有回忆……时间滴滴答答，节奏不紧不慢，生活很平静，心境却不从容。幸运的是，收到不少机构的邀请，我一一婉拒。为什么？围城外，尚需勇气。天真女子只参与能承担后果的是非，而转型改革期的中国，大多数是非是你我所承受不起的。我也在等，等自己准备好了，也许世界就准备好了。

虽然当时中国大地上还没有李总理的双创口号，但是宏大的创业铺陈已是不可抵挡：

资本市场更加火爆。2013年最后一天，A股史上历时最长的第八次IPO（首次公开募股）暂停终于结束，历时近400天。8个月之后，《私募投资基金监督管理暂行办法》正式公布，私募基金由“游击队”转向“正规军”；

对创业的政策支持更加明晰。2014年3月，新公司法发生大变化，自当年3月1日起，1元钱就能开公司，我也加入创业大军在上海嘉定区注册了“艾问传媒”。

鼓励创业成为国家战略。2014年9月，李克强第一次在达沃斯论坛上公开提出“大众创业、万众创新”。也是在这个月，史上最大规模的IPO——阿里巴巴在美国纽交所成功上市。而创始人马云，这个当初被

不少人当作骗子的男人，已是无数创业者的标杆。

2015年，趋势还在继续：从创新创业的火爆到“互联网＋”成为风口；从政府引导基金多层次助力，到险资获准入市；从并购审批程序的简化，到国企混改的加速发展；从投资阶段的前移，到资本布局新三板；从A股爆发触峰值……这个资本与创业几乎成为连体婴儿的时代，资本市场的活跃，恰是创业大潮风起最有力的注脚。无数创业青年被裹挟前行，我也身处其中。一年的工夫，从注册公司时的一档人物节目，到如今十档节目、涉及近百家媒体的燎原之势；从当初一家公司的试水，到如今成为四家公司的核心合伙人；从懵懵懂懂的小艾创业，到诚惶诚恐受邀成为创投平台的主持兼导师……

可是，2015年，资本的寒冬也不期而至。有人说，中关村创业大街的咖啡已经凉了，但泡沫还在。尽管那条短短200米的创业大街上人气依旧，但资本的口袋正在残忍地收紧。

这是最好的时代，也是最坏的时代；

这是创意的时代，打破桎梏，扫尽陈规；

这是创业的时代，众星闪耀，万家争鸣；

这是创投的时代，野心优雅，一掷千金。

除了“变”，没有更适合的词来界定这一年的创投圈和创业圈。

变的是机会，不变的是初心。

之所以在一年十余档节目的紧张节奏下，我坚持一定要写作此书，是因为我知道创业很孤独，就如左手温暖右手；创业很残酷，如万丈深渊；创业很艰辛，一路跋涉，首先要自我超越……

作为创业者、采访者，我目睹了太多创业者的故事，这些创业者带着梦想、勇气和激情，在汗水、泪水甚至血水中淬炼着、翻滚着。但是，道德底线被轻易踏过，焦虑如野草般疯长，渴望暴富的心态还在肆意蔓延……其间聚集了梦想、智慧、创新，但纠葛、矛盾密密麻麻，形形色色。这让我想起梁漱溟的一句话，“这个世界会好吗？”创业的世界会好吗？我们要如何应对？

很多人急于创造出新鲜的词汇、理念甚至规则，来应对这个复杂且面目模糊的世界，忙于出新，忘了常识。

创业到底是为什么？拥有伟大的梦想？创造一家伟大的公司？创业，说直白了，就是赚钱；投资，说直白了，就是用钱赚钱。至于初心，有人是为了养家糊口，有人是为了颠覆世界。开一家花店、画廊，甚至走街串巷只图小富而安也是创业，一路披荆斩棘以杀破狼的气势到纳斯达克敲钟也是创业，这二者绝对没有高低贵贱之分。

然而“大众创业、万众创新”可以成为一种精神，绝对不可成为一种运动。虽然在新技术蓬勃发展的当下，我们比以往任何时候都期盼中国可以诞生一批伟大的企业，但市场之海茫茫无边，我们不希望看到，曾经寄予厚望的弄潮儿，原来只不过是在裸泳。

创业九死一生，谁与您不离不弃？如何多点敬畏和智慧，少点急功近利？幸福生活与快乐工作，如何平衡？

其实答案很简单，就是创业的常识。

能告诉你真正答案的人不多，我邀请了13位不同年龄、不同方向的顶级投资人，他们是创业江湖里提灯夜行之人，是亲身经历者，也是冷峻的旁观者。采访之初，我对所有受访者只表达了一点要求，用理性和良心，向这个时代的创业者直言软肋、直击痛点。此外，本书所选择的案例，多是互联网领域的创业案例，能折射出当下有趣、有新意也最热闹的创业情形，但这只是中国浩荡创业大潮中的冰山一角，那些传统领域的创业故事，亦是跌宕起伏，同样让人关注和敬畏。

什么是创业的常识？喧嚣之后，回归平静，疯狂之外，专注于本质。

艾问，为你而问。

写于雾霾中的北京城

2015年12月20日

# 第一章 人人都可以创业吗？

徐小平

创业者最坏的结局，是回到他原点的最高处，成为职场上炙手可热的人。有什么不好呢？拿着我的钱试了一把，证明了自己，摸清长板短板，然后再重新出发，这是这个时代最伟大的一次社会试验，这个试验每天都在进行着。

# 创客法则

①创业就是一个创业者，通过自己的能力发现商机，并且通过他和团队的能力，变成商业财富的过程。

②创业其实最大的原动力还是赚钱！只是到了某一阶段，你赚到钱了，才会升华至为理想、为社会、为国家做点不一样的事情。

③除了获取财富，创业更是成长，是创新，甚或改变世界，即从无到有，从旧到新的过程，也可以是从小到大，从弱到强。

④集体扎堆创业之下，泡沫也不可避免。有最美好的愿望，也必须做最坏的打算。沉下心做产品，踏踏实实走好创业的每一步，提供人们需要的东西，才是创业全部的秘密。

⑤创业大潮，如同挪亚方舟，带着创业成功的少部分人，奔向了更美好的前方，留在沙滩上的更多的是炮灰。

⑥创业成功是一件很幸运的事，是小概率事件，而每一个人的创业历程都有各自的跌宕起伏与悲欣，他们的成功很难复制。

⑦无论何时创业，都必须具备商业常识，如使命与愿景，注重用户至上、用户需求导向、用户体验、创新……其历史源远流长，可追溯到人类在世界种下的第一颗商业种子。而这些常识，可能是一些创业者在创业一开始就忽视，甚至抛弃的。

⑧从另外一个角度来说，其实投资人也是在创业，只不过，普通意义上的创业者是将自己的创意和产品、服务推向市场，投资人则是将手中的资本推向创业和创业者这个“市场”。就此来说，在今天的创业大潮中，创业者和投资人是当之无愧的两大主角，没有创“一号”和创“二号”之别！

⑨没有连续失败的创业者，只有连续创业的企业家。永不言败是创业最需要的态度。

⑩为什么创业就一定要成功？我觉得这是社会的愚昧，难道一定要

成功吗？写作要成功吗？

# 第四次创业潮

今天的时代，到底是什么样的时代？

是一个点子冒出来，就有金花四溅的时代。屌丝可以华丽丽地逆袭，“苦孩子”们又能白手起家了，新手卖个萌就能跨界……无数厚积薄发、一夜暴富、快速致富的故事，不断酝酿着、流动着，激发着人们的创业情绪。小小的肉夹馍能拉来潘石屹做俯卧撑作秀，90后CEO余佳文说“明年给员工发一个亿”……气势磅礴的梦想，简单朴素的梦想，经过多年蓄势，已决意在这个激荡的时代喷涌而出。

## 90后创业素描

2014年8月，每天早晨一过9点，北京朝外SOHO一层的“伏牛堂”，就会散发出一股裹挟着麻辣气息的肉香。店内一角的厨房里，戴着一副黑框眼镜，还带着书生气的老板张天一，正守在一大锅米粉前。米粉在锅里咕咕冒泡，他熟练地做着米粉：米粉盛碗，浇上泛着红油的肉汁……

就在两个月前，他还是北京大学法学院在读研究生。考研成绩专业第一，出版了两本书，北大“演讲十佳”，知名律师事务所实习经历……这份光鲜的简历，应该可以帮助他找到一份不错的工作。但是，24岁的他却“骑起自行车”，和3个合伙人东拼西凑了10万元，在北京环球金融中心地下一层一间37平方米的角落里，开起第一家牛肉米粉店“伏牛堂”。

在这家只有14个座位、“比路边摊好一点”的牛肉米粉店，北大法学硕士张天一有个诨号“阿香婆”：创业之初，店里的牛肉都由他炒制。几乎每天，他都要忙到半夜，衣服上沾满了牛肉味，右手变得越来越强壮。

伏牛堂开业之初，因为地下一层地址不好，门庭冷落。张天一与合伙人凭借90后互联网创造商机的敏锐直觉，利用社交网络进行精准营

销，微博、微信、社区论坛中凡是标签“湖南”的用户，都成为他们的目标顾客。张天一的一篇自述《我硕士毕业为什么卖米粉》在朋友圈被疯转，他和伏牛堂成为热门。

6月25日，第二家伏牛堂开业，面积足足有180多平方米。两天后，北大法学院毕业典礼前一天，也正是伏牛堂开业第85天，张天一他们共卖出14362碗牛肉粉，最多一天卖出600碗，日销售额最高达两万元。

11月中旬，张天一定下的“年底卖出10万碗粉”达成，比他的计划提前一个半月。资本嗅觉灵敏，纷至沓来。自2014年5月，伏牛堂已经获得险峰华兴、IDG（美国国际数据集团）资本与真格基金的投资，估值已经有数千万元。现在，伏牛堂已经拥有3家店，团队人数达到30多人，全部都是90后，超过50%是大学生。张天一还一直在招揽人才，为今后的扩张做准备。

有人质疑就餐时间并未在伏牛堂看到预想中的火爆场面，张天一的回应很淡定：“以前那种火爆的场面是‘不正常的好’，现在才是立得住的‘正常的好’。”在这个大家都在谈论情怀、思维的年代，好好地将每一碗粉卖好，是张天一这个90后“牛”创业者最接地气的看法。

然而，开店卖米粉本来就是一个小而美的生意，资本大量介入的意义何在？参与投资的真格资本创始人徐小平认为，张天一和伏牛堂让他想到了星巴克。一杯咖啡可以开遍62个国家，拥有1.8万多间门店，一碗米粉是不是也有可能？不是说没有可能，只是现在还没有看到更多迹象。

在很多人眼中，90后涉世未深，还未挣脱父母怀抱，其实他们中的很多人和张天一一样，已经做起一件被认为是“大人”才能做的事情——创业。只是，这些90后在“任性”创业，经历喧嚣和火爆之后，也正体验着创业亘古未变的残酷：

90后“妹纸”马佳佳，原本是中国传媒大学的一名高才生，2012年6月毕业当天，在学校附近开了一家创意情趣用品店，并创办北京泡否科技有限公司，主营情趣用品实体店＋B2C（企业对客户）零售商城，获乐博资本600万元天使投资。

然而，资本注入没能让泡否持续“兴奋”。2015年初，人们发现泡否网站打不开，马佳佳亲口承认“倒闭了倒闭了”。泡否关闭后，她的微博

头衔变成“社区High创始人，《时尚COSMO》digital总编辑”。再次创业状况如何，也只能拭目以待了。

在微信圈中，一款迅速爆红的应用“脸萌”，也是一个典型的90后创业项目。“脸萌”创始人郭列为“准90后”，出生于1989年，但是他的大部分团队成员都是90后，其面对的用户也以90后为主。

当资本、夸赞等一切灯光都投射到这群年轻人身上，人们却发现，脸萌悄无声息地从视野中消失了。升腾、陨落如流星，作为一款产品，脸萌让人脑洞大开，但模式简单，易于被复制，再加上资本的介入让年轻团队压力骤增，注定其只是瞬间绽放的“烟火”。能否再次燃起，要看造化了。

2014年10月，出生于1992年的付小龙，在朋友圈里确认他的“恋爱笔记”获得世纪佳缘180万美元A轮投资，迎来了创业生涯的重要节点。

前事不忘后事之师。在这个创业与资本来去匆匆的时代，年轻的创业者、优秀的创意、资本的过早过度“宠爱”，再加上媒体的添油加醋，不一定能产生预想的结果。谁知道，180万美元和付小龙的“恋爱笔记”是不是资本圈的又一场豪赌，或是创业者的又一次任性？

……

财经作家吴晓波曾预言：未来三五年，中国将迎来有史以来最大的创业潮！现在，这股创业大潮已然波涛汹涌、不可阻挡。

小贴士之“你必须了解的中国四次创业潮”

自1978年改革开放大幕拉开至今，中国经历了四次创业潮。

第一次，20世纪80年代改革开放初期个体户、乡镇企业式的创业潮。这次大潮活下来的是“傻子瓜子”年广久、全国最著名厂长马胜利等人，然而，大部分企业在岁月的冲刷中已经荡然无存。

第二次，是所谓的“92派”，政府官员、科研所知识分子“下海”热潮。这次大潮活下来的是万科、联想等集团，然而，在时代的发展中，他们的经营模式和方向被迫转型。

第三次，是20世纪90年代末，互联网泡沫中各种网络经营式的创业潮。这次大潮活下来的是腾讯、百度等互联网企业。现在，他

们已经从曾经初始的单一业务，比如即时通信、搜索，演变为兼并收购投资的互联网集团。

第四次，就是2010年以来，新经济环境下政府与市场共同催生的大众创业潮。与前三轮创业潮相比，这次创业潮覆盖人群更广，参与度更高，声势更浩大，但因草根化衍生出的盲从现象也比较严重。

当下的互联网风口有电商，比如聚美优品、唯品会、京东商城，衍生出来的有O2O，是服务的电商化。在群魔乱舞中，很多风险投资基金会投在一条赛道和一个风口相互竞争的企业。但是谁将独占鳌头？只能尽人事听天命。

越来越多的年轻人选择自主创业，而不是和父辈一样进入公司做职员或去当公务员，除了90后有着年轻人的冲劲和热血、更坚持自我之外，也离不开政府的鼓励和倡导。

## 总理喊你来创业

2015年5月7日，3天前刚刚给清华大学最优秀的年轻人回了一封鼓励创业的信后，国务院总理李克强似乎觉得还应该去看看这些热情的创业者们，于是他来到了位于北京中关村的创业大街。

当天的新闻详细地记录了这位国家领导人在创业街的一言一行。在3W咖啡店，李克强坐了下来，要了一杯“创业咖啡”——他想和那些蜂拥围上来的怀揣着梦想的年轻人边喝咖啡边聊创业。

小贴士之“‘创业咖啡’为什么这么火？”

在中关村创业大街上，聚集着车库咖啡、3W咖啡等众多新型创业孵化器。

创业与咖啡扯上关系，源于文化上的接近。与上代人喜好在酒桌、饭桌上谈生意相比，现在的创业主力军80后、90后更喜欢喝咖啡、聊创意。

在咖啡店里，互不相识的创客们可以喝着咖啡尽情分享创业经历，或者一拍即合开始合伙创业，甚至凭借天才创意获得投资人的

垂青。

与其说创业咖啡火，倒不如说人们想体验一下全方位支持创新创业的生态系统。

这是李克强作为本届政府总理，第二次在公开场合和创业者们喝咖啡——三年前，他在津京互联科技创业中心的咖啡厅里举起了一杯香草咖啡。

不同于喝茶，咖啡这些年几乎成了创业者的“标配”，咖啡馆也正在成为时下创业者交流和对接资本的地方。

“这里精彩纷呈，什么想法都有！真正知道社会需求的是大众，这正是大众创业的精髓所在。”在3W咖啡馆，李克强把这些激励人的话留给了踌躇满志的一群创业者。在3W咖啡馆，李克强举起一杯咖啡，笑着读出咖啡杯上的那句话：“生命不息，折腾不止。”与此同时，咖啡杯里最上层的泡沫也有目共睹。

显然，“总理喝咖啡、聊创业”，在中国的语境中，往往有更多的特殊含义。李克强任总理以来，已经有6次亲自考察创业园区、创业中心，他提出的“大众创业、万众创新”也正在成为年轻创业者们口中最热的词。

就在3W咖啡馆的三楼，100多平方米的空间里，数十家公司——有的可能还称不上公司，在这里犹如新世界般混沌初开。一台电脑，一把转椅，这里的工位和那些高档写字楼里大公司的工位并没有什么太大的区别。在这些工位的上方，都挂着公司或者团队的名字，电脑前坐着的那些年轻人，是老板，是销售，是会计，还可能是自己公司唯一的员工。

只要花上900元，他就可以在这里坐上一个月——七八年前，这样的工位在中关村是500元——可以预料的是，这些马不停蹄的年轻人在这里不会超过半年。很多人失败了，也有的人成长了起来，队伍越来越庞大，这里已经坐不下了，他们会去外面再租一个单独的办公室，或者再往后，他们有可能租一个楼层，甚至租上一栋楼。

一张桌，一间房，一层楼，一栋楼，这是一个被称作公司的组织自然成长的标志，之前，这个过程可能需要几年甚至几十年，但是现在不

一样了，这些创业者借助资本和技术的力量，成长速度往往是前辈们的几倍——毫不夸张地说，在当下中国的创业团队中，从几个人迅速扩张到几千人，很多都不需要一年时间。

这是创业最好的年代，当然，也是给予创业者资金“营养”并从中有所得的投资人和投资资本的最好时代！

从另外一个角度来说，其实投资人也是在创业，只不过，普通意义上的创业者是将自己的创意和产品、服务推向市场，投资人则是将手中的资本推向创业和创业者这个市场。就此来说，在今天的创业大潮中，创业者和投资人是当之无愧的两大主角，没有创“一号”和创“二号”之别！

# 创业是把商机变成商业财富

梦想？财富？使命？或者就是为了寻开心或刷存在感？

创业这个曾经神秘而又高深的词汇，而今如同“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”，门槛越来越低，人人皆可创业。

《现代汉语词典》对“创业”有明确的解释——创建事业。看似简单明了的信息，却有着丰富的内涵。

正如一千个人心中有一千个哈姆雷特，在每个创业者的心目中，对于创业的看法不尽相同。

2013年，一部名为《中国合伙人》的电影在中国热映。这部电影，讲述了三个年轻人创业并且企业成功上市的故事。

梦想的黯淡与斑斓，友情的撕裂与坚固，奇迹的泯灭与绽放……跌宕起伏的电影故事中，浮动着中国30余年创业沉浮的悲欣。很多人，包括一些身经百战的企业家，都被这部电影感动了。

王石说：“我看了之后，是很激动，这个太值得拍了。因为它反映的是一代人的大背景和中国梦。”其实，很多人不约而同把这部电影看作创业的样板。

几乎所有人都认为，这部电影的原型是民营英语培训机构新东方。然而，新东方的创始人俞敏洪一再强调，这不是新东方。“这是一部电影，人物大家最好不要对号入座；其次，尽管电影的情节很精彩，但现实中的故事更加精彩，朋友之间的纷争更加残酷，但友情也更加浓厚。”

一群热血沸腾的年轻人，在这个波云诡谲的创富年代上演的跌宕创业剧，必然比电影更精彩。

几乎每一个创业者都会告诉你：我的故事和你在媒体上读到的不一样——没有那么成功，没有那么传奇，没有那么顺利，当然也没有那么艰苦，没有拿那么多钱也没花那么多钱，没有那么坚定但也没那么高尚，更没有那么未卜先知，一切都带着偶然。确实每个创业者都有很多

的故事，甚至自己都无法解释、不敢相信的故事，一些做法连创业管理学也不能把它分类。[1]

然而，我们共呼吸的这个时代需要传奇的创业故事和领袖精神。

也许，每个创业者都可以吟唱“谢谢团队给我的爱，今生今世我难忘怀。谢谢用户给我的温柔，伴我度过这个年代”。

## 创业就是要创造财富

到底什么才是创业呢？首先，一种解释很直白，也符合很多人心中的设想，创业就是创造创富，更聚焦一些就是创办企业，创业者把握市场机会，利用相关技术和资源，为社会提供产品和服务，自己从中获取财富。

更直白一些，创业其实就是经商做生意，是做赚钱的事。

小贴士之“创业，先谈理想还是谈钱？”

谈理想和谈钱，其实并不矛盾。成功的创业者，谁会缺钱？只不过，短期内，两者往往不能兼顾。比如，很多创业项目的烧钱历程，比预计中要长得多。

如果理想和钱暂时不能合二为一，有两条路可选：先赚钱再寻求理想实现，先积累资源再创业。

说到底，无论哪种路径，都不必忌讳谈钱，都要从挣钱开始，毕竟，没钱，理想也就无从谈起。

向来不以创业成败论英雄、投资风格以感性著称的真格基金创始人徐小平，谈论起创业很坦诚，“创业就是要创造财富”，“创业者对财富的追求必须是终身的！”2006年，徐小平等人创办的新东方上市，当被问到为何上市时，他们的回答就是需要钱、需要财富。

英雄所见略同。成为职业投资人之前并未有创业经历的阎焱谈起创业也是“铜臭味”十足：“什么叫创业？首先我们把创业定义一下，创业就是一个创业者，通过他自己的能力发现商机，并且通过他自己的能力和

团队的能力，把商机变成商业财富的过程。”

这一点，与我们所处的财富时代倒是不谋而合。细心留意一下，我们和媒体关注的创业英雄，往往是那些通过创业获得巨额财富的人，“中国首富”马云、“华人首富”李嘉诚……甚至连有个“首富爹”的王思聪，都备受关注。

仅仅将创业理解为创办企业、创造财富，即使不被打上“钱串子”的标签，也会被斥责为“思维狭窄”。在一部分人眼中，创业不完全等同于财富，甚至可以不等于财富，而是一种生活方式。

## 创业是一种生活方式

一旦将创业视作一种生活方式，创业这个具有连续性的动作就变成了生活本身，甚至是生命的延续。你的每一天，你做的每一件事，都是在以不同的形式创业。你创建的公司可能会大赚特赚，也可能一夜间倒闭，任何一种境况都不会改变你的创业激情，因为有一种无法抑制的对梦想的追求与热情在支撑着你。将创业视作生活方式的人，永远在路上，永远不会停歇。通俗的表达就是“活着就是折腾”。

早在清华读大学时，北极光风险投资基金创始人邓峰就靠着创业成为当时民间传说中的“清华首富”——月收入一万多。他创业的第一个项目是曾经风靡大街小巷的“数码大头贴”，那是一种对着摄像头自拍，能自主选择照片，还能添加背景并当场打印的数码大相机，这恐怕是中国最早的“自拍”。

后来，邓峰去了美国，在英特尔短暂工作一段时间后，又选择了创业。他联合创办的NetScreen技术公司成为当时全球领先的网络安全设备供应商之一，他和他的伙伴被称为“硅谷三剑客”。

至今，已成为著名投资人的他坚定地认为“创业是一种生活方式”。对于将创业视为生活方式的创业者来说，有梦想、有拼搏的生活，才有力量、够味道，成功与否只是结果，他们会更看重奔跑在追逐理想之路上的过程。

梦想是一种精神上的驱动，看不清、摸不着，却能喷薄出无穷的力

量。由此来说，创业也是一种精神。不过，大多数时候，创业还是很具体。

## 创业是克服弱点不断成长的过程

除了获取财富，创业更是成长，是创新，甚或改变世界，即从无到有，从旧到新的过程，也可以是从小到大，从弱到强。

苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯谨奉“活着就是为了改变世界”，而他和他的苹果公司凭借“非同凡想”（think different）确实改变着世界和我们的生活：iPod的到来，使得数字音乐成为主流；iPhone改变了手机产业，开启了智能手机时代；iPad改变了电脑，也改变了我们的操作习惯……

“支持马云走到今天的力量是什么？”马云回答，是梦想。马云的梦想，就是要做社会的设计师，让天下没有难做的生意。今天，马云成了追逐梦想的符号。他对梦想的追逐，成为一个命题——“梦想还是要有的，万一实现了呢？”这个命题，让人们看到草根的活力、平民的想象力、群体的创造力、市场的力量，以及包容的重要性。

当然，不是每个人都能成为乔布斯、马云。所谓的创新也不一定非要大刀阔斧或惊世骇俗，有时，小小的创新或成长，更是大部分创业的“样貌”。

这些或大或小的创新，是创业的内容，为用户带来更多便利。郭列和他的90后创业伙伴开发的脸萌，自诞生之初，就在各种细节上处处打磨：重金挖来SVG（可缩放矢量图形）专业人士从事开发，降低用户等待时间和使用成本；不做弹窗，包括在升级时，以防止打断和骚扰用户；在纯粹的头像上加上时尚的文字，让头像更好玩……每一种改变都不大，却够用心和体贴，也才使得一个冷冰冰的App（应用程序）变得有爱、有趣又有用。

你以为创业改变的只是产品或服务？其实，创业者本身何尝不是一件自己的作品？创业也是改变创业者自己，让自己不断得到成长的过程。

不同于其他投资人，创新工场创始人李开复出身于职业经理人，曾经在谷歌、微软等世界顶级公司任职高管。而后他将孵化器这种类似母公司对子公司提供资金和管理支持的模式带进中国，创办创新工场，投资和帮助年轻人创业。对于创业，李开复既看到了项目本身的成长，也看到了创业者个人的成长："创业是很艰苦的事情，所有人性的弱点都会在创业的时候暴露出来。所以，创业也是不断克服弱点，不断成长的过程。"

不要以为这是李开复酿造的一碗"心灵鸡汤"！事实上，在创业就是个人成长这点上，很多创业者深有体会。伏牛堂创始人张天一认为"创业是一种修行"，谈起创业的感觉，他感慨颇多："在从事基础的体力劳动过程中，我突然发现，我要跟很多以前接触不到的社会的边边角角打交道，卖菜阿姨、垃圾房大叔、保安哥哥……跟这些人打交道，看到他们的生活状态，会有一个震撼式的改变。"[2]

## 创业就是可以选择做自己喜欢的事

2015年8月，马云在参加"四海一家·香港青年创新创业交流团"分享会时，与近2000名香港青年分享成功经验，抛出肺腑之言："创业的第一要素就是做自己的事情。"

对比上一代创业者想做喜欢的事情扔掉"铁饭碗"下海，现在的80后、90后创业者，家境相对优越，不再为衣食而忧，所以也更愿意表达自己，选择自己喜欢做的事情，总结为一个词，或许就是"好玩"。

90后大学生王子月创办了一家文化创意公司，源于她喜欢"剪纸"。很多老年人用一把剪刀、几张彩纸，瞬间剪出五彩斑斓的窗花，这是她童年最美好的记忆。出于喜欢剪纸，为了既不破坏剪纸的艺术效果，又能易于收藏，她经过反复试验，发明了"磁性剪纸"——用一种特殊的磁性材料代替传统剪纸材料，解决了长期以来传统剪纸容易掉色、变色及收藏不方便的难题。

看，创业就是这么一回事，没有那么高大上，没有那么可歌可泣。有时，就是出于喜好，出于想做一件事情。在创业的过程中，创业者既能做自己喜欢的事情，又能为用户、社会带来价值，"顺便"实现自我价

值。说白了，创业这事儿也不大。

当然，创业从来都不是单枪匹马就能完成的事。创业也并非是你挑起头，做CEO、做所谓的最高领导，加入一家创业公司，成为创业团队中的一员，就算是创业。

1995年，当俞敏洪风光地去国外拜访他的老同学徐小平时，这个曾经在北大无限风光的老师，在国外混得并不如意。俞敏洪找到他时，他正经历长达数年的失业和创业失败，处在人生最低落的时光。俞敏洪的创业理念、情感与徐小平一拍即合，于是，他“雄赳赳、气昂昂地跨过太平洋，回到北京”，“回到新东方做出国咨询，当然是迫于生计。幸运的是，我在这里找到了和物质利益一样重要的东西——精神价值。回国、靠语言文字吃饭、和人打交道、发挥自己的特长……在这些人生最大的方向上，我从来没有迷茫过！”

看上去，对于“到底什么是创业”，排除所谓的误解外，答案五花八门。往大里说，人的一生不就是一场创业的旅程？我们的一生会面对无数个问题，我们需要解决一路上各种各样的难题，也面临着层出不穷的各种选择。这何尝不是一种自我的创造。

当然，如果我们把视角放小，创业更多的是为自己搭建一个更好的平台，实现自己的梦想，无论这个梦想是财务自由，还是让更多的人记住你——这也是一种创业。

小贴士之“这些都是对创业的误解！”

无论“创业是创造财富”，抑或“创业是一种生活方式”，虽然理解不同，却都从一个方面还原了创业的真貌。

但是，现实中，存在很多对创业的误解，也曲解了创业：

创业只需要一个好创意——好创意固然重要，通过执行将其变成符合市场需求的产品和服务更是关键；

创业是一种赌博——创业的确有风险，却不能无所作为，等待命运来安排；

创业很容易——如果创业很容易，那么，“中小型企业3年后成活率约为50%”该作何解释？

创业就是从无到有——创业不仅仅是新创建一个企业，也可以

是一个企业转型，即在原有企业中进行第二次创业。

创业还有哪些普遍的误区呢？欢迎你跟着本书来一起总结。

---

[1]《透过创业看世界——还原11个创业人以及他们的故事》，发表于《职场》，2009年4月14日。

[2]张天一：《不要拿互联网思维说事》，发表于《中国青年报》，2014年8月4日。

# 创业的三大利好环境

毫无疑问，这是一个最好的时代。当这个时代到来的时候，任何看起来天马行空的梦想，都有实现的可能。对于这些梦想，我们时而敬畏，时而怀疑。然而，就在眼神迟疑的片刻，这股力量，已经摧枯拉朽！

虽然马云高喊“如果我能成功，80%的人都能成功”，大家还是心里有数：十几亿中国人中，不也只是出了一个马云？

尽管大家心里像明镜似的，但不可否认，还是难以褪去心中的“侥幸”：不能成为马云，说不定能成为“小马云”；不能成为中国首富，成为“小区首富”也挺好；不能建立阿里巴巴帝国，建立自己的小而美也不错！

## 互联网的颠覆力量

互联网力量对现实世界的颠覆已现。曾经不可一世的商业霸主，正在被新贵围剿，甚至毫无招架之力。

譬如手机市场上演的生死大戏：从摩托罗拉到诺基亚，到苹果，再到小米、华为等本土品牌。

时间，这个被无数文艺青年用来显示“逼格”的小清新道具，突然间就被互联网速度秒杀了。数代人筚路蓝缕、呕心沥血，用几百万、上千万甚至数亿元砸出来的生猛品牌，一不留神，居然像一块破旧的抹布一样被扔掉了。

此时此刻，更多的颠覆正在发生。百度地图抢了车载导航的饭碗，腾讯微信动了中国移动、电信与联通的奶酪。连马云都闻到了微信的杀气，称“我看见微信，我也很紧张”，并推出好友互动平台“来往”叫板微信……

互联网给我们带来了颠覆的大时代。而物质世界的极度充盈，又让

我们步入了小时代。

拜郭敬明的《小时代》所赐，很多有志青年对“小时代”颇有微词，以为那是脑残、拜金、虚荣的代名词。不过，我们不得不承认，绝大多数商业消费的还是“小屌丝小白领小清新小土豪”的钱包。如果和他们谈大理想、大抱负、大情怀，可能真的会笑场。对于小时代的消费者们，他们刷的是存在感，要的是买与卖这个过程的价值。

互联网混淆了传统商业社会是非黑白的界限，把一切不可能都变成了可能，譬如咖啡馆是用来创业的，餐馆里有为你量身定做的时装设计师，上门做美甲的师傅……没错，世界真的变平了，区域间、行业间的界限日益模糊。

互联网，正以前所未有的姿态向所有商业活动发起摧枯拉朽式的猛烈攻击。未来十年，将是一个机会纷纭、跨界打劫的时代。商机无限，机会无限。

## 创业就是赚钱

除了互联网技术让创业不再是少数人才能干的事之外，更重要的还是人们内心对于财富和自由的追求与渴望。

天使投资人、美图秀秀董事长蔡文胜直言不讳：“创业就是赚钱，投资就是用钱赚钱！创业其实最大的原动力还是赚钱！只是到了某一阶段，你赚到钱了，才会升华为理想，为社会、为国家做出不一样的事情。”

不同于其他投资人出身“名门正派”，比如李开复系出谷歌、微软，徐小平依靠新东方这棵大树积累了资金和人脉，天使投资人蔡文胜是彻底的草根出身：高中辍学，十几岁开始经商，倒卖化妆品、域名。资本积累和行业关系网建立到一定程度后，才转身做了天使投资人。

他对于创业初衷的理解，源于其从底层开始打拼的经历，所以更加务实。尽管经历不相同，在创业的初始是为了解决生存问题，获得生存所需的物质条件这方面，我倒是和蔡文胜不谋而合。

人们在做一件事情时，总是会寻求所谓的正当性，究其初衷，也许仅仅是为了活下去，但是当企业做到一定规模，或许出于公司形象、品牌宣传等目的，或许真是为用户解决“痛点”，才会将其演化成梦想，当你的“痛点”（比如饥饿、缺钱）都无法解决时，怎么可能还一心琢磨如何“为人民服务”？

国美电器创始人黄光裕当年靠着母亲借来的高利贷倒卖电器，难道是为了让人们都能用上电器？他自己的回忆更真实——当年像他这样的农村孩子，要想有出路，除了读书和当兵，就只剩下做生意了，“就是想改变生活环境”。

人人都想改变命运、过上财务自由的生活，通过创业来实现，不失为一个好选择。但是，如果你身处一个对创业“严防死守”的年代，比如原来的计划经济年代，即使你有“创业心”，也没有“创业胆”；即使有胆量试一试，说不定也会被“板砖”拍下。

## 不断降低的创业门槛

现在越来越多人愿意且能够尝试创业，与创业门槛不断降低息息相关。简单的一句话：现在的创业环境简直太好！

政府政策为创业“撑腰”，还犹豫什么？

政府、政策大力提倡创业，为创业者支起一把“保护伞”。李克强亲口支持和鼓励，一周之内三提创新创业，而且，政府还为创业扫清各种路障：提供资金扶持，推进金融改革；实行结构性减税，减轻小微企业税收负担；保护知识产权，打击侵权行为……“创客”一词，也第一次被写入政府工作报告。

总理喊你来创业，你还能无动于衷？

要知道，在中国这样一个商业底蕴不算浓厚的国家，经济和政治从来都不是能够互相分离的一对名词，经济往往是政治的附属物。创业从来不需要政策批准才能实行，一定是先行先试，逐渐完善体制和机制的过程，否则代表生产关系的政策将大大约束代表生产力的创新创业。国家推出的一系列创业优惠政策，好比创业的助推器，能降低创业成本，

提高创业成功率，大家何乐而不为？

除了政府政策的支持，还有一个让经历过借钱创业和攒钱创业，以及因为没钱创业而放弃的人艳羡无比的“特大利好”——全民投资年代：VC（风险投资）、PE（私募股权投资）、股权众筹等遍地开花，银行等大型金融机构设立服务创业创新金融部门，大型企业纷纷设立创业孵化部门，还有一群堪称天使的天使投资人……

小贴士之“创业者如何处理与风险资本的关系？”

正确定位风险投资的角色。风险投资者不是救世主，需要得到现金回报。创业者在获得投资的同时，还需要出让一部分企业利益，例如企业股份、VC在企业中获得部分权利等。

符合风投的胃口。并不是所有的创业企业都能得到风投的青睐。良好的营利模式、优秀的创业团队与广阔的市场，都是风投注重的几个点。

风投带来的不仅仅是资金。寻找一个好的VC，是本土还是海外并不重要，关键在于他的理念是否与企业的理念一致，他能否帮助企业完善商业模式与团队，能否帮助企业发展业务、拓展业务及提升品牌。

保持适当距离。风投家与企业之间的关系就像手中的沙子，手指张开太大，沙子会漏出来；而攥得太紧了，也会漏出来，唯有保持适度，才会真正把沙子攥在手里。

总之，如果你的创业项目足够好，这个年代“不差钱”，资本俯首即是。只要你手中有项目，甚至只要有一个不错的idea（想法），无须疯狂“找钱”，钱会疯狂找你。有人不无调侃，表示“风口上猪都会飞起来的段子已经不算段子了，而吹起猪的那些风里有一种风叫VC风，特别火”。虽然略显夸张，却不是空穴来风。我身边靠谱好项目的创业朋友从一开始主动找投资人融资变成了没事儿就让各大基金人请他吃饭。我问为什么？他说，项目好不缺融资，倒是可以从不同的投资人那里套套行业内部信息，投资人顺便把客也请了，何乐而不为。

清科数据显示：2014年，中国创投市场平均投资规模达986.17万美元，发生投资1917起，较2013年同期增长67%。这种创业环境，仿佛让人置身于20年前的硅谷，机会不断涌现，“疯投”遍地撒钱。

由徐小平创立的真格基金，每年都会投资上百个项目；毛大庆这样的从万科离职的著名高管，把地产项目做成创业孵化器；赶集网CEO杨浩涌这样的阶段性成功创业者，闲暇时也以个人身份做些有情怀的天使投资；同学朋友聚会时，“要不我也入点小股”成了最表忠心和支持的言语！这年代，与其说人人都疯狂创业，不如说人人都在疯狂投资。

即使你的项目没被传统专业投资人看上，没关系，还有众筹呢。每个人出5000元、2万元，十几个人凑在一起，一间咖啡馆就开了起来。现代意义上的众筹，离不开互联网的依托，即通过互联网平台联结提案者和赞助者，而现在这股来势汹涌的创业潮，背后的一大推手，正是互联网科技的发展，一时间京东众筹、36氪、众筹网、人人投、大家投等股权众筹平台正在微妙地改变中国创投生态。

## 大学创业你准备好了吗？

互联网和移动互联网给创业带来的便利，就如同曾经流行的“傻瓜相机”给摄影带来的便利。之前，你想开个店，除了进货之外，更重要且麻烦的是花重金租用店铺。有了互联网，特别是互联网巨头构建的创业平台，比如淘宝、微商、百度未来商店等，只要会操作电脑，有部接入宽带的电脑，轻轻敲几下键盘，网上店铺就开了起来。

相关数据显示，大学生群体中对创业感兴趣的占81%以上，其中近30%的大学生表示希望通过互联网直接创业。在选择互联网创业项目上，83%以上想以开网店作为起步，从淘宝等网站公布的数据看，在校大学生网上开设的店铺已占40%左右。

另一方面，移动互联网顶层开发环境与上游配套设施的成熟，也让移动互联网创业变得轻松简单。比如，为苹果iOS平台、Android平台开发App，技术上没有太大难度，甚至可以靠自助生成软件生成，只需要将其中30%的利润交给苹果，剩余70%留给自己。

对于互联网创业的便利，徐小平深有体会：“过去办杂志多难，可是现在办一个微信公众号，可能比一个投资几千万的杂志、报纸获得更多的传播量，影响更多人。”

2015年7月，运营不到1年的自媒体微信公号“餐饮老板内参”宣布完

成Pre-A轮融资，融资规模2000万元人民币，估值一亿元。看，移动互联网创业就是这么简单，而且很容易就玩大了。

汹汹而来的“互联网＋”新型社会形态，充分发挥互联网在社会资源配置中的优化作用，赋予传统行业新的生机，也为大家提供更多的创业机会。不过，需要提醒的是，有个好点子，有一套“互联网＋”的改造思路，只是创业路上的第一步。忽略传统行业的运营常识，即使再懂得如何善用互联网，也可能是白忙一场。否则，每年淘宝店“死亡率”居高不下的原因是什么？

小贴士之“互联网＋大潮下有哪些创业机会？”

2015年国务院印发的《关于积极推进“互联网＋”行动的指导意见》明确了11项重点行动，分别是“互联网＋”创业创新，“互联网＋”协同制造，“互联网＋”现代农业，“互联网＋”智慧能源，“互联网＋”普惠金融，“互联网＋”益民服务，“互联网＋”高效物流，“互联网＋”电子商务，“互联网＋”便捷交通，“互联网＋”绿色生态，“互联网＋”人工智能。

这些领域也是“互联网＋”大潮下最有潜力的创业机会。

## “就业难”的舆论造势

互联网带来的社会变革，给予创业者的，除了技术、渠道等方面的便利，还有精神和舆论上的“刺激”。互联网等新媒体时代，人人都有麦克风。在这股创业大潮的酝酿中，媒体报道的“鼓吹”，也不可小视。

为博眼球，一些媒体对有限的创业成功案例大肆鼓吹，还有各种“大V”的高谈阔论和“创业鸡汤”。尤其在就业难的今天，高校毕业生数量火箭般上升，就业压力像一把悬在半空中的利剑，当你看到“身家千万的90后”、“比尔·盖茨20岁辍学创立微软”、“乔布斯21岁创立苹果”，但凡有点不服输的念头，内心也会痒痒的，蠢蠢欲动。

就创业来说，尽管媒体不是风口，却可能是不折不扣的“鼓风机”。它的“鼓动”让涉世未深的年轻人，在初生牛犊不怕虎的冲劲下，在追求独立自由的感召下，一个个化身创业热血青年。

创业的人，都以为自己找到了那个风口，群情激昂，踌躇满志，但是，接下来的路该怎么走，会不会在残酷的市场竞争中活到“美好的后天”，要看实力，更要看造化。

无论如何，创业火爆必然有社会客观环境的烘托，以及个人主观思想的变革。而集体扎堆创业之下，泡沫也不可避免。有最美好的愿望，也必须做最坏的打算，沉下心来做产品，踏踏实实走好创业的每一步，提供人们需要的东西，才是创业全部的秘密。

小贴士之“创业的四个阶段”

一般来说，无论是互联网创业，还是传统意义上的创业，都不能一蹴而就，有以下几个必经阶段：

第一阶段——生存阶段，携带创意进入，以产品和技术来占领市场，获得生存和发展所需的资本；

第二阶段——公司化阶段，告别草莽，通过规范管理来增加企业效益；

第三阶段——集团化阶段，以母公司为基础，以产权关系为纽带，通过合资、合作或股权投资等方式把3个及3个以上的独立企业法人联系在一起，这是许多创业者渴望达到的理想状态；

第四阶段——集团总部阶段，是一种无国界的经营，俗称跨国公司，这是创业者的最高境界。

# 全民创业时代的泡沫

创业，还是不创业？这是一个问题。

## 全民创业时代

全中国的媒体，都成了这场创业热潮的吹鼓手。

人们跑到书店，发现那些报考公务员、考研的图书已经悄悄地从最醒目的位置撤了下来，取而代之的是有关创业的书，有的教你怎么创业，有的讲述那些商界大佬们的创业故事，这其中卖得最好的书是有关马云的。

这位长相怪异的小个子在成为中国首富之后，让很多质疑他的人闭上了嘴巴，越来越多的创业者对他顶礼膜拜，把他视作“创业教父”，奉作“神一样的人物”。

追随他的人其实并不是盲目的，可以说，马云草根创业者的身份让他们看到的是自己成功的希望。再加上，马云倡导“让天下没有难做的生意”，更是给了他们创业的各种机会。

创业的热情在企业登记注册的数量上可见一斑。

自金融危机之后，国内企业注册登记增速已经出现了大幅度的下降，在2009年后有所恢复，但增长率也只有9%。从2012年起，情况开始发生变化。

国家工商总局数据显示，截至2015年5月底，全国的企业数是1959.4万。其中，从2014年3月初正式开始实施商事登记制度改革到2015年5月底，新登记的企业就有485.4万，平均每天新登记注册企业1.06万，按照这个数据，也就是说，平均每分钟就会诞生7家公司。

中关村创业大街的数据更是让人震撼——日均孵化创业企业1.6家，每天平均有一家企业获得融资，平均每家企业融资500万元。

虽然统计学在国内都一直保持着“中国特色”，但在这一长串的数据背后，事实上都是一个个鲜活的创业者，即使数字失真，我们也不能否认创业如同总理喝的那杯咖啡一样——很多泡沫！

原本应该属于创业“弱势群体”的90后——在传统眼光看来，他们既缺社会经验，更乏启动资金，却都纷纷扛起创业大旗，更别说其他“创业率”更高的人群——海归，新一波的创业潮催生出海归的“21岁现象”；企业高管，万科副总裁毛大庆在三八妇女节这天离开地产龙头万科集团，意欲打造中国版的WeWork；还有农民、学生、官员等，不同人群，打造了中国创业大潮的万花筒——五颜六色，精彩纷呈。

小贴士之“什么是创业的**21**岁现象？”

来自北京的统计数据显示，2013年，中关村示范区35岁及以下的创业者共6785人，占当年示范区创业者的50%，其中30岁以下创业者占比达22.6%，创业者的年龄不断年轻化。

新一波创业潮催生出海归的“21岁现象”，即以“90后”海归为代表的创业者成为创业主力军的社会现象。年轻海归思维更独特、创意更前沿，具备比其他海归更大胆、新活的创业风格，将“轻商业”与“O2O”模式应用自如，利用微平台之势，正掀起新一轮商业大潮。

但是，一个不得不承认的事实是，90后创业梦想很强烈，现实却很骨感。另一个并不乐观的数据是，我国大学毕业生创业成功率约为2%~3%，远低于社会创业30%的成功率，也远低于国外大学毕业生创业成功率。

## 创业从来都是九死一生

在总理都喊你创业的全民创业时代，是否人人都适合成为创业者？

一个可怕的事实是，在这些疯狂的充满着热情的创业者中，有超过90%的人创办的公司可能活不过三年。这个数据同样来自国家工商总局。如果让我做统计，我更愿意预设这个失败的比例是99.99999…%

于创业者而言，成功还是失败，这是个绝对的致命性的问题。

“能创建一个公司，而且你能得到商业价值，从这点来讲，一定是少数人能做到的”，曾在创业的水里滚着、淬着，又或者只是隔岸观火，蔡文胜嗅到了创业场上的硝烟弥漫，“很多人怀揣美好的梦想，认为创业很简单，但这个过程，你要真正成功，你会碰到无数的挫折，很多人在遇到一个坎和挫折时，就退却了。能在美国或中国IPO的互联网企业，不超过150家，这说明成功是一个小概率的事情！”

“一将功成万骨枯”的故事，日复一日，还在上演。我们之所以不熟悉那万骨枯，是因为大多数创业企业在死的时候都不好意思声张。而在蔡文胜的创业词典里，成功意味着“战胜各种挫折的能力”、“能够成功IPO上市”，两个门槛，如同两道紧箍咒，要亮瞎多少创业者的眼？

创业就是千军万马过独木桥，成王者寥寥，败寇遍地，几乎所有的投资者都会给我这一不约而同的答案。

与其他投资者相比，浪漫主义者徐小平是为数不多的乐观派。

当我抛出经常会问的问题，“人人都可以创业成功吗？”徐小平一句话顶了过来，“废话，为什么创业就一定要成功呢，就业就是成功吗？我觉得这是社会的愚昧，难道一定要成功吗？写作要成功吗？”

他把创业看作就业的2.0。徐小平将创业者的结局分为“通往罗马的七条大道”，创业失败是第七条路，而罗马“意味着家庭，意味着归宿，意味着成功，意味着目的地”。

第一条路是上市，这是很多创业者信誓旦旦的创业蓝图。瞧，新三板是一个多么利好的“政策欢迎你！”2014年5月16日，聚美优品在华尔街上市，陈欧成为历史上最年轻的CEO。陈欧找到徐小平时，把创业想法说得天花乱坠，他自己说“徐老师装作很懂地就把18万美元给我了”。

第二条路是并购。在并购过程中，大公司获得了新的方向、新的领域、新的团队。徐小平曾投资一家做阅读器的公司，“我让他们把我的书先放进去，但他们拒绝了，后来小米收购了它”。投资的时候，这家公司价值也就几百万美元，但3年后小米并购这家公司用了1亿美元。[2]

第三条路是转型。做A做不下去，我做B。“每个人都想扑向初升的太阳，但是要知道通往成功的路，从来不是平坦和笔直的，永远是九曲十八弯。”创业难免失败，无法推动下去，转型就是一个选择。有一家公

司曾是中国最大的出口电商，起步的时候经营手机类产品，后来又经营游戏类产品，但发现婚纱最好卖，就集中力量做婚纱。现在成了全国最大的婚纱网站，在苏州直接创造了一两万农民女工的就业机会。[1]

第四条路是连续创业。在创业领域有一种人，叫连续创业者。这不是指转型，而是说一家公司卖掉了或者死掉了，再创建一家公司。昔日的创业失败者李一男，其推出的小牛电动车，引起了巨大轰动，一天募集了上亿元人民币，徐小平说："李一男过去的创业，说实话不能说太成功，但是事实上因为失败乃成功之母，他手上好几个成功之母，我觉得我也追了，我想投一百万美元，惨遭拒绝，只给了我50万美元，我很自豪投资了李一男。没有连续失败的创业者，只有连续创业的企业家！这是一种完全崭新的看待成功的价值观。"

第五条路是现金生意。即小而美。徐小平觉得，假如失去了成长的动力，做现金生意也不错。"我们有一家公司是中国最早的音乐网站，当时在全球音乐网站排200多名，但是到今天为止，他们的规模依然不大，20多个人的团队，一年1000多万元收入。"

第六条路是联合创业。徐小平说，有很多彻底失败的创业者在休息一段时间以后，往往会找几个同样创业失败的人，一起再做一个公司。有三四个徐小平投资的公司都失败了，亏了一两百万美元。"但这几个创业者合起来做一件事，我们与IT（信息技术）界联合投资给他们，现在他们的公司值5000多万美元。"徐小平说，他们依然能得到市场的认可，关键在于不断地提升自己，不断地寻找自己，最重要的是不要放弃。

徐小平还有最后一条，"创业失败"……

## 创业，是谁的事儿？

徐小平眼中的"创业失败"其实也不算是最坏的，在投资圈里被很多投资者看作随性甚至"拍脑袋"就做决定的徐小平，在探讨创业的结果时更像一个心灵导师。

"创业者最坏的结局，是回到他原点的最高处，成为职场上炙手可热的人。有什么不好呢？拿着我的钱试了一把，证明了自己，长板短板，

然后再重新出发，这是这个时代最伟大的一次社会试验，这个试验每天都在进行。传统意义上的成功者，就是拿到更多的钱，碰到更多的人，有了利润，但是每天也在解放着无数的传统意义上的失败者，传统意义上的失败，就是那种碌碌无为，不敢冒险，然后一辈子在幻想中虚度青春，人的一生应该怎么度过呢？不应该在白日梦中，看着别人的成功，临渊羡鱼，人的成功应该是一步一步走向自己梦想的彼岸，中间你会呛水。”

好吧，我承认这对于创业失败者一定是抚慰伤口的心灵鸡汤，也一定是创业者摩拳擦掌时，鼓舞其伙伴的很好的“打鸡血”素材。

但是，揭开“天空中不曾留下我的痕迹，但我已从天空飞过”的华丽丽的面纱，是创业失败后真实的千疮百孔。

创业大潮，如同挪亚方舟，他带着创业成功的少部分人，奔向了更美好的前方，留在沙滩的是更多炮灰。对于大部分创业者，徐小平所说的通向罗马的前六条路，能跌跌撞撞走完，已是万幸，而上市更只是一个传说。

小贴士之“经济增速放缓，制造业不振，还能创业吗？”

经济增速放缓，导致市场需求缩减，引发工厂倒闭、大裁员，表面上看起来好像选择这个时候创业是不合适的、不明智的。

经济危机是“危”也是“机”，背后孕育着无限的创业良机：

市场紧缩使一切都便宜起来，原料、房租、启动资金、工资支出，创业所需资源的价格都在降低；

经济危机中企业运作趋于保守与稳定，市场竞争减少，有利于主流业务和廉价经营的发展；

“创业增加就业”“以创业带动就业”，政府出台大量创业优惠扶持政策；

……

经济发展的大趋势不会变，市场运作的基本要素不会变，对于创业来说，任何时代都是最好的时代，任何时代也同样是最坏的时代。经济危机带来了严峻的就业危机，自主创业，也许正是走出困境的不二法门。

# 失败了从头再来，真的那么容易吗？

譬如，为什么只有褚时健才能种出褚橙，而你却不能？

2003年当褚时健的橙园还没结出橙子，他还是个失败者时，王石就跑去哀牢山看望他。王石是企业界和媒体圈追捧的人，他那次拜访褚时健，被媒体热烈报道，而王石对褚时健做出的“跌到最低点的反弹力”的评价，也为褚橙打上“励志橙”的烙印，成为日后的大卖点。

日后，当褚橙大卖，媒体都在评论褚时健的励志形象时，他会不经意地说上一句“王石的确是个好人”。历经人间无数人情冷暖的褚时健明白，王石的确是个好人，最起码对他很好。他懂得运用自己的影响力，为自己的老朋友造势。

把眼光从创业者个体层面抽离回宏观叙事，人人都是创业者的时代，投资圈的“马太效应”就越明显，洗牌就越惨烈。资本的快速涌入，迅速吹大了行业泡沫，一个成功的商业模式在资本的催化下可能会迅速脱颖而出，而一些存在先天缺陷的模式，其破绽可能被资本之力放大，破绽暴露得更加明显，根本来不及调整、弥补，就走向毁灭，造成了大量资本、资源与人才等社会资源的浪费。

所以，创业是少数人的事吗？

徐小平说：“怎么可以这么说呢，难道奋斗是少数人的事吗？成功是少数人的事吗？发财是少数人的事吗？”

的确，奋斗是大多数人的事。阿芙精油的CEO，1986年出生的杨寅，曾把淘宝比喻成一个生态环境，“你可以是丛林当中的老虎，可以是豹子，你也可以是猴子，可以是鱼，只要你找到了自己那个小小的、独特的竞争优势，你就可以活得很舒服，很有趣，不一定大家都长成一个样子，我觉得这就是淘宝。”淘宝如此，创业如此，人生亦如此。世间的路千姿百态，不止创业一条，而创业的路也不止BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）。

创业成功是一件很幸运的事，是小概率事件，而每一个人的创业历程都有各自的跌宕起伏与悲欣，他们的成功很难复制，两个创业者坚守相同的创业原则，结果却天壤云泥者也屡见不鲜。所以，我们说的不是

创业圣经，也不试图推广创业的金科玉律，我们甚至无法告诉你走哪条路更容易成功，但是我们能尽量标出一些创业路上的暗礁和黑洞，告诉你如何做一定是失败的。

无论何时创业，都必须具备商业常识，如使命与愿景、注重用户至上、用户需求导向、用户体验、创新……其历史源远流长，可追溯到人类在世界种下的第一颗商业种子。而这些常识，可能是一些创业者在创业一开始就忽视，甚至抛弃的。

恰如徐小平所说："创业辅导，犹如就业辅导一样，犹如摄影指导一样，犹如厨师也有新东方的，所以任何事情都需要指导，这个是社会包括我在内的共同的责任。"

小贴士之"李开复的'创业十错'"

李开复曾经说过："我知道有些创业者还不太明白，我要告诉他们的是，如果创业者无法避免以下十种易犯的错误，那他们和投资人的对话肯定很难超过10分钟。"李开复提醒创业者易犯"十错"：

侥幸心态、拍脑子想点子、想问题没有深度、堆叠商业模式、伪需求、过分偏执、低估难度、故作神秘、不诚信、没重点。

---

[1]李松涛：《徐小平：创业失败了怎么办》，发表于《中国青年报》，2015年7月1日。
[2]李松涛：《徐小平：创业失败了怎么办》，发表于《中国青年报》，2015年7月1日。

# 手记之徐小平：废话，当然人人都可以创业！

每一次见到徐小平老师，都很欢乐，这一次因《艾问顶级投资人之创客法则》节目录制在他北京的家里专访他。他没有正襟危坐，不时哈哈大笑。面对镜头，他突然称呼我为“亲爱的”。说实话，即使相识多年，这多少还是让我这个专业的对话主持人有点不知所措。节目录制完毕，我拿着小本儿期待徐老师来句惊世骇俗的创客法则，结果他浪漫地写下了八个大字：永葆智慧，永葆青春！惹得我们团队很纠结，这该怎么发表在财经媒体上呢？

## 投资是一件浪漫的事

他是中国最活跃的投资人之一，进入投资圈近10年，颇为资深；投资了世纪佳缘、兰亭集势、聚美优品等多家上市公司，“战果”累累。但徐小平与传统眼光的投资人形象，还是有所不同。

我采访徐小平，他没有正襟危坐，表情轻松随意，不时哈哈大笑。在对话过程中，间杂称呼我为“亲爱的”。说实话，即使相识多年，这多少还是让我有些吃惊。

自从“亲”这个“淘宝体”人称代词被发明后，“亲爱的”的确流行于人际交往之间，让人备感亲切。一位男士如此称呼一位女士，多少也显示出他的浪漫主义情怀。

但“浪漫”这个词，通常与投资没有太多关系。因为，投资从来不是一件浪漫的事！

在很多人看来，投资向来是理性、务实和逐利的事情。投资人做出的每一项投资，都建立在理性分析的基础上，以追求最大回报为目标。作为真格基金的创始人，徐小平却恰恰相反。他感性、大胆，甚至有些不计后果，典型的“非典型”投资人。

2012年全球经济不景气，很多天使投资人整整一年没有出手。真格

基金却大胆地投资了25个项目。他反复要求团队学习看人、学习相信别人，“合约只要一两页就好，最好只写明我们出多少钱、拿多少股权，两句话就可以了”。动辄数百万元，甚至上千万元的投资，在他那里轻轻松松达成。

有时候，对一个项目，他即使听不懂也会脑袋一热就投。2010年，刚从斯坦福大学MBA（工商管理硕士）毕业的陈欧回国准备创业，打算做游戏植入广告。与陈欧见面时，用了半天时间，徐小平没听懂他究竟要做什么，即便如此，他还是干脆直接问陈欧需要多少钱。

短短十几分钟，他决定向陈欧投资18万美元。在此之后的半年，徐小平没有给陈欧打过电话，一直到陈欧的游戏植入广告项目失败，告诉徐小平转型做化妆品团购，徐小平又追加了20万美元投资。

2014年5月16日，聚美优品在纽交所敲响了上市之钟。除陈欧等几名创始人，获益最大的当属徐小平。2014年5月22日聚美优品总市值是32.26亿美元，按IPO前徐小平持股8.8%计算，其账面价值已暴涨至2.84亿美元，相对38万美元的成本翻了747倍。

徐小平一直认为：帮助创业者成功是一件浪漫的事情。但是，我一直觉得，他之所以在不讲情面的投资圈里，能够以浪漫感性的投资风格收获同样浪漫的投资回报，绝非用“偶然”和“幸运”两个词可以概括。

在我看来，他感性和浪漫的背后，还深藏很多不为人知的理智与思考。

## “海归＋土鳖”是理想创业组合

徐小平由新东方创始人转做投资人，偶然中又有必然。他曾是新东方的一名老师，结交人群中更多是海归，而海归又是归国创业的高成功率人群。百度创始人李彦宏、亚信创始人田溯宁、人人网创始人陈一舟等人是“师兄”，聚美优品陈欧、兰亭集势郭去疾等人就是徐小平发现的“千里马”。

凭借人脉优势，真格基金成立后，徐小平经常“混迹”于哈佛、麻省理工等海外名校。而海归回国创业找投资，也很容易循着轨迹，就找到

了徐小平。

在选人方面，徐小平算一位明智、有眼光的“伯乐”。

作为投资人，徐小平的理智之处，还在于他选择和红杉资本合作。2011年12月1日，红杉资本宣布与真格成立“真格二期”天使基金。选择与红杉资本合作，徐小平肯定出于慎重考虑：作为国际顶级投资机构的红杉资本，资金实力自不必说，曾参与评估过谷歌、YouTube（一家视频网站）的诞生，拥有一切规范化投资流程与标准。

真格基金成立后，徐小平和红杉各有10个否决权，可以否决掉对方坚持的投资，算是当初合伙基金设计的一个制衡机制。一次，徐小平感性投资癖大发，被红杉资本反对后，决定拿自己的钱出来投资，最后还是在红杉资本中国基金创始及执行合伙人沈南鹏劝阻下罢手。

结果是，从名气、资金抑或专业等多个角度衡量，徐小平都赚了。

作为一位“投场老手”，徐小平既具有与其年龄、职业不相称的血气方刚和“挥金如土”，还有着多年投资生涯练就的智慧与老练。

记得我两年前刚回国，刚刚萌发创业的想法，他直言不讳地告诉我，高大上的海龟创业风险很大！

在他看来，最理想的创业者是“海归＋土鳖”：海归人品靠谱，创业项目往往不靠谱，与国内市场“水土不服”；而有些“土鳖”人品虽有瑕疵，却因为扎根国内市场，产品或服务符合国人胃口。

细想下来，的确不无道理。

## 废话，当然人人都可以创业！

有时候，徐小平就像一个调皮的孩子，你刚刚夸赞他“懂事”，几分钟后，他可能就顽皮起来。采访的地点是他位于北京朝阳区的家中，这里最高峰时接待过超过十拨创业者。

这次与徐小平再次见面，最大的感受是，与其他投资者相比，浪漫主义者徐小平依然是为数不多的乐观派。

在总理都喊你创业的全民创业时代，是否人人都适合成为创业者？曾在创业的水里滚着、淬着，又或者只是隔岸观火，天使投资人蔡文胜嗅到创业场上的硝烟弥漫：“说俗点，创业就是赚钱，投资就是用钱赚钱！所以能创建一个公司，而且能得到商业价值，从这点来讲，一定是少数人能做到的。”

然而，徐小平的回答则更直接：“废话！绝对人人都可以创业！关键你要提供一个人们需要的东西。”甚至当我问到“创业是少数人的事，这句话你不同意？”时，他的语调顿时高了起来，情绪也有些激动：“怎么可以这么说呢？难道奋斗是少数人的事吗？成功是少数人的事吗？发财是少数人的事吗？尽管历史证明，人类社会总有一个金字塔端，但是不要忘记，今日在最底层的人，可能跟五十年前比起来已经是巨富了。”

创业就是千军万马过独木桥，成王者寥寥，败寇遍地，几乎所有的投资者都会给我这一不约而同的答案。

徐小平的答案，既让我吃惊，又在我的意料之中。与其他投资人相比，他更相信梦想的力量，他的思维角度更长远。有时，不是仅仅就创业论创业，而是要在社会发展的长河中去考虑。然而，这究竟是一种长远眼光，还是一种不切实际、好高骛远？值得我们思考。




## 从老师到投资人，我是高龄创业！

其实，一个人的思维与行事作风，不是无迹可寻。现在身为投资人的徐小平的投资风格，早在他当年离开已经算作成功的新东方，从头创建真格基金之时，已可窥见一斑。1956年出生的他已经是绝对的高龄创业！

当时，他们参与创建的新东方正处于巅峰状态：拥有三四万名员工，培训过上千万学生，市值在三四百亿元之间。而拥有10%股份的徐小平，在旁人看来，已经功成名就。徐小平也认为“在新东方实现了自己的奋斗目标”。

但是，更令徐小平深思的是：新东方之后，还有什么事情能够点燃自己的热情，能够唤回自己的青春，自己的人生还有什么价值？

2011年金秋时节，徐小平和王强离开已经上市5年、倾注他们全部心血的新东方，带着七八个新同事再次创业、从头再来，牵手红杉资本，创办了真格基金。

徐小平和王强创办的真格基金，是一个“三无”产品：没有召开新闻发布会，没有举行高端酒会，尚未找到办公室。像所有创业者一样，徐小平也面临着无数的风险和挑战。如果要说他们和其他创业者有什么不同，就是他们属于“高龄创业组合”。新东方是中国最著名的培训机构之一，红杉是世界伟大的风险投资机构之一，真格基金要超越他们，或者起码无愧于他们的光环，可不仅仅是“只比五环多一环”，简直可能多“一万环”。

真格基金一成立，徐小平就“迫不及待”地扑向中国创业人才聚集地之一的美国东部高校，启动了一场创业演讲活动。他将这次活动称为“彩虹之旅”。

之所以叫“彩虹之旅”，是为了了却徐小平和王强心中一份未竟的事业梦想。在新东方，徐小平与俞敏洪等老师一起，为一代青年架起了一座出国深造的桥梁；而真格基金，则要为海外学子勾勒一道回国创业的彩虹。用徐小平的话说：“我们要把真格基金的创业理念、经验、资源和投资，送到创业者的身边。”

徐小平回忆，北美十月，开着租来的福特大越野车，在美国著名大学穿梭奔驰时，他心情无比激动：“真格基金，依然让我看到了前方无比瑰丽的风景，依然让我听到了未来无比激动的召唤……前方的路，在北

美金秋碧蓝如洗的晴空下，变得如此的平坦，如此的宽广，如此的令人心醉神往。”

现在，徐小平的身份由创业者变成投资人，从教人们出国留学变成给创业者提供资金支持，他依然相信梦想，“更加相信年轻人无限的可能性”。




梦想还是要有的，万一实现了呢？有梦想的人张口要钱，徐小平还是来者不拒：毛大庆这样的著名高管，可以从他那里拿到钱；陈欧这样的海归精英，也是他的“菜”；连一个高中都没毕业的“孩子”，声称要做群租房，也融到了6000元……

徐小平当然不是“钱多人傻”，只是他更看重梦想，愿意为每一位创业者提供机会。“谁知道你成不成功，谁知道市场需不需要，你试一试又怎么样呢？创业者怕什么，反正你烧的是我的钱。”

投资人徐小平身上的人文情怀丝毫未减。

## 《艾问徐小平》快问快答

艾诚：人人都可以创业吗？

徐小平：当然了。人人都可以创业，关键你要提供一个人们需要的东西，这是创业的全部的秘密。

艾诚：创业是少数人的事儿吗？

徐小平：怎么可以这么说呢，难道奋斗是少数人的事吗？成功是少数人的事吗？发财是少数人的事吗？

艾诚：创业者需要对创业多一些敬畏和智慧吗？

徐小平：（给他们）创业辅导，犹如就业辅导、摄影指导。所以任何事情都需要指导，这个是社会包括我在内的共同的责任。

艾诚：创业失败者最坏的结局是什么？

徐小平：创业者最坏的结局，是回到他原点的最高处，成为职场上炙手可热的人。有什么不好呢，拿着我的钱试了一把，证明了自己，摸清长板短板，然后再重新出发，这是这个时代最伟大的一次社会试验，这个试验每天都在进行着。

艾诚：您选择创业者的标准是什么？

徐小平：在投资标准上，我们要比其他的投资人宽松一点，因为我们更加相信年轻人无限的可能性，同时我们还有一个真正的目的，就是要鼓励创业者。

艾诚：有没有创业者持续失败的案例？

徐小平：在投资界有一句话，叫连续创业者，连续创业者一般来说，以前是不太成功的，也可以说是持续失败，投资界最喜欢这样的人。在这个时代，我们需要换个角度看世界，我们更应该换个角度看待

青年人，看待创业青年。

艾诚：创业应该保持什么样的心态呢？

徐小平：永远不要言败，这是创业最重要的。

艾诚：对你投资的所有创业者说一句话，你最想说什么呢？

徐小平：团队团队团队，招人招人招人，快速快速快速。假如再来一个词就是营销营销营销。

艾诚：企业成功退出的创业者们，你建议他们在哪里寻找归宿？

徐小平：继续以不同的形势回馈社会，美国这些先进发达国家地发展历程证明，那些巨富，获得了巨大的财富以后，都以不同的形式回馈社会进一步的成功就是回馈社会。

艾诚美女：

永葆智慧

永葆美貌

徐小平 2015.6.16






扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第二章 谁是创业成功的少数人？

蔡文胜

我认为要创业，就不要给自己留后路，如果还是躲在大机构或者大公司里面内部创业，一般都不会取得大的成功。

## 创客法则

①有多少创业失败，就会产出多少投资失败案例。就此来说，投资也是一件九死一生的事情，一个投资人投资成功也是小概率事件。只不过，创业的失败率远远高于投资人的投资失败率。

②我觉得每个人都有创业的心，只要享受创业的过程，其实也算另外一种成功，创业不要以结果为导向，否则失败会很难受。

③在众人狂热时保持对创业的敬畏，在众人绝望时不丢失对创业成功的希望，应该才是一种平和心态。

④无论何种创业，能否获得成功，终究还是因人而异。在千军万马向前冲的创业路上，只有少数人能杀出重围。失败的原因各种各样，成功的原因却大致相同，在少数人身上，蕴含着相似的基因。

⑤一开始的时候，所有人都认为自己是适合的，不然他不会“跳”进来，最关键的是在他碰到困难、挑战的时候，他的决心决定着是不是继续做下去。

⑥坚持固然重要，绝对不是固执，不意味着一成不变。相反，在创业过程中，不断学习、不断颠覆和不断创新，也是少数人应该具备的素质之一。

⑦很多创业是无心插柳柳成荫。如果一开始你就设定好了要成功，反而不会太成功。真正的成功其实都是无心插柳柳成荫。

⑧你到一个目的地去，如果选对了河流，能漂到目的地。如果你选错了，就可能漂到不同的地方去了。在这个漂流的过程当中，甚至有可能翻船，但是你穿着救生衣，只要不淹死，只要方向对的话，总能到达终点。

⑨对投资人来说，多大的风险带来多大的收益，“不靠谱”的项目可能比靠谱的项目更有成长性。

⑩什么是连续创业？可能是连续数次创业行动，也可能是接连把自

己关起来数月，不停地构思各种商业模式，在头脑中进行连续数次创业。与其说连续创业失败者更容易成功，倒不如说创业成功属于永不言败的人。

# 裸泳的大多数

## 95%的创业失败率

今天被认为是创业的最好时代，平均每分钟就有7家公司诞生。90后还未出校门，就已经思量着寻找“风口”，参加各类创投活动，BAT等巨头的企业高管纷纷辞去高薪职位，重搭台子，唱“新戏”。

不止中国，美国也一样，创业热潮也是难以抑制。2015年8月的一项调查显示，哈佛毕业生愿意去华尔街工作的比例已经降至5%，创历史新低。

不可否认，Facebook（脸谱网）、小米等一系列成功的案例，是千万创业者内心不安分、前赴后继踏上创业路的“催化剂”。人们心中想的或许是，梦想还是要有的，万一成功了呢？

身为创业者，我还是忍不住想说，“万一”真的就是万分之一，具体到个人身上，成为其中的“一”，是个不折不扣的小概率事件，更多时候你可能只是分母而已。毕竟，潮水退去，你就能看到更多人在裸泳，能上岸者少之又少。

听起来很残酷，却再真实不过，而且四海皆同。

在美国，初创公司存活10年的比例，只有4%！中国情况更加不乐观，创业失败率高达95%。被誉为“创业国度”的以色列，同样不能逃开“魔咒”。

小贴士之“以色列被称为‘创业国度’”

根据以色列IVC研究机构2014年发布的数据，自2009年以来，以色列每年成立的创业公司数量急剧上升。虽然人口只有800万，仅相当于中国南京市人口，每年却有700多家创业公司成立。与此同时，以色列每年关闭的初创公司数量从2011年起不断减少，更大比例的创业公司在茁壮成长。

到底是什么成就了创业国度呢？以色列风投机构Aleph的创始人迈克尔·艾森伯格（Michael Eisenberg）表示，是乐观与坚韧造就以色列成为一个创业的国度。

以色列拥有4000多家科技创业公司，平均每2000名以色列人中就有一人创业，这也正是其经济长年保持快速增长的秘诀。即便如此，这并不能表明这个国家的创业成功率就会更高。

据2015年8月IVC发布的《创业报告》，100家初创公司中，只有4家能成功，这意味着创业成功率仅为4%。更多的情况是，46%的初创公司3年左右就关张大吉，而在有幸成功的创业公司中，71%的最终归属是被其他公司收购。

相对于灰溜溜、默不作声关门大吉的结局，被收购可能已经算作成功。

在这轮创业大潮中，中国的创业者尚不能用乐观和坚韧向世界标签自己，但是“高调”这一特点绝对举世瞩目。曾经在《青年中国说》节目中公开承诺“明年拿出一亿元给员工分红”的“超级课程表”创始人余佳文，被称为“90后霸道总裁”。面对“创业老兵”周鸿祎，他初生牛犊不怕虎，公然邀请周鸿祎“去90后公司实习一周，看这帮人如何工作”。

尽管90后高调创业并无错，但是人们更希望看到有实力的高调，还有高调之后的持续高调。“任性”一年之后，余佳文送来的不是承诺的兑现，而是以“认怂”收场——为不负责任的言论道歉。

截至目前，不能说“超级课程表”创业失败，否则阿里巴巴上千万元的投资估计要打水漂了。如果余佳文继续这样“玩”下去，却是谁都不敢保证。毕竟，曾经和他一样高调且拿到钱的90后创业者们，一个个都开始露出“低调的真面目”。

这并非对90后的有意责难。创业这件事，对于任何“后”来说，不能说是高尚光荣的，但至少不是“好玩”的，创业者更不能以玩世不恭的态度对待。换一个角度来讲，你能拿投资人的钱、伙伴的事业，还有自己的信誉闹着玩？更何况，创业原本就如同行走在悬崖峭壁，稍不注意就可能失足掉下去。

事关“生死”，而你成为幸运者的概率小之又小，比你靠谱的人都在认真努力，你有什么理由高调玩闹？

## “蜂拥而至的投资失败”

创业成功，是多数人还是少数人能得偿所愿？陪伴创业者，与创业者一路走来的投资人，也是最有发言权的一群人。

谈及创业的高失败率，IDG资本创始合伙人熊晓鸽见惯“生死”，言语中充满坦然：“‘二八定律’，没有办法突破这个东西的。”2015年5月，在参加“清华大学中国创业者训练营”活动时，熊晓鸽表示，IDG资本在中国的投资成功率已经达到25%，远远超过美国。

25%的成功率，与他口中的“二八定律”倒是很符合。不过，我认为，“二八定律”以及25%的成功率，还是属于一种理想状态。投资十个项目，若能成功两个，确实已经是万幸。毕竟，作为中国风险投资的开山鼻祖，有雄厚的资本、扎实的专业背景以及成体系的“鉴选”标准，又因为占到“天时”，“赌”对了互联网趋势，IDG资本几乎囊括了百度、腾讯、搜狐、360等所有中国第一批成功的互联网企业，虽然“遗漏”了阿里巴巴，其投资成功率还是高于其他投资机构。所以，熊晓鸽口中的“二八定律”，应该不乏幸运的成分。

与“高大上”的投资正规军相比，草根出身的天使投资人蔡文胜历经数次创业，再加上他投资的企业更多也是草根所创，比如“91助手”创始人熊俊，只是福建本地一所普通高校本科毕业，“冷笑话精选”创始人伊光旭大学没毕业，“美图秀秀”创始人吴欣鸿更是干脆没读大学……可谓饱尝创业冷暖。

从“死人堆”里挣扎而出的他，坚持认为“创业是少数人能做的事”、“创业成功是小概率事件”，所言也非夸张。

在投资圈里，流传着这样一个段子：蔡文胜和几位投资大佬一起讨论投资失败的案子数量。有人说30多个，有人说50多个，蔡文胜一开口震惊在座所有人：“大概100多个了吧，反正我也记不清了。”

在创业者心中，投资人是一群被光环笼罩的人，或者就是创业导

师，最起码也是创业达人。对他们而言，被投资人青睐或获得实打实的人民币或美元投资，都是值得炫耀的事情。想必这也是现在一些创业者不惜撒谎夸大融资额的原因之一。刷朋友圈的存在感和荣誉感让很多创业者难以抗拒。

小贴士之“夸大融资额是创投圈常态？”

任何一个圈子都可能有潜规则。如今创业圈的一个潜规则就是，夸大融资金额，向外界虚报自己身价！一位创业者坦白，80%的公司可能采取这种方式。

依据腾讯科技统计数据来看，80%这个数据可靠性较高。截止到2015年8月，对外宣称A轮融资金额达到亿元（包括以上）级别的公司，至少有60家。但事实上，投资圈人表示“很难超过15家”！

如果是夸大“修饰”融资金额，其中的“水分”会有多大？有创业者坦言，融资金额夸大3倍、5倍，甚至10倍都有可能！一个号称国内最大妈妈社交的平台对外宣布融资1亿美元，其真正金额可能要打个3折，只有3000万美元。还有“饿了么”宣称的6.3亿美元融资也备受质疑。

至于投资人，他们“贵”为投资机构“代言人”，即使拿着自己的“血汗钱”做投资，也更愿意和人们分享成功，以此显示自己投资的专业性，抑或扩大投资机构品牌影响力，与创业者宣传获得融资（不是虚报融资额）有异曲同工之妙，反正都是一种“创业手段”。

殊不知，这些被大肆宣扬的投资成功案例，在一定程度上放大了投资人的成功，而更多的投资失败案例，却像硬币的反面一样，永远被静静地隐藏着，不被提及。而这些“不见阳光”的投资失败案例，才是现实的大多数。即使今天已成为千万创业者追捧的天使投资人，蔡文胜并没有高高“端起”，也没有刻意避谈自己的投资失败案例。在58同城、暴风影音等“幸运儿”背后，如果你留意，会发现他投资失败的案例堪称创业者必修课：

在“电子杂志潮”风生水起时，蔡文胜曾投资汪东风创办的电子杂志ZCOM，后因缺乏优质内容单月亏损近200万元，最终汪东风低调离开，加盟蔡文胜旗下游戏公司4399；

2011年蔡文胜向旗下经营“冷笑话精选”、“创意铺子”等公众号的飞博共创投资数百万元，尽管“冷笑话精选”的粉丝量仍有上千万之多，但仍未能将关注力转化为影响力，探究规模化赢利的征程甚是艰难；

他也是“Windows优化大师”的天使投资人。如今，在360系列、腾讯电脑管家等强大同行的竞争下，这款计算机辅助软件已经消失得无影无踪；

他还投资过一款著名的下载软件网际快车，最新版本更新到2013年7月2日，结局怎样，不言而喻……

我们无意谈论作为投资人的蔡文胜“失败值”有多高，毕竟对于“投资有风险”这件事，大家已经形成共识。同为投资人，谁都不是“火眼金睛”，要不然“风险投资”就不会有“风险”二字了！

有多少创业失败，就会“产出”多少投资失败案例。就此来说，投资更是一件九死一生的事情，一个投资人投资成功也是小概率事件。只不过，创业的失败率远远高于投资人的投资失败率。

在2015年6月举行的“潘谈会”上，今天已被尊为“创业成功榜样”的小米创始人雷军在谈及自己的创业生涯时，一改发表“风口”言论时的春风得意、踌躇满志，相反有些“痛彻心扉”的真诚：“我从1989年开始创业，已经干了26年了。说实话，创业真不是人干的事，都是阿猫阿狗干的，一个正常人绝对不会选择创业。因为一旦选择创业，就选择了一个无比痛苦的人生，压力、困惑、别人的不理解甚至看不起，真正能走向成功的只是极少数，绝大部分创业者都成了铺路石。”[1]

正如网上流传的那句：如果结局是好的，过程再怎么揪心我都不怕。无论雷军创业的过程有多“虐心”，他毕竟已经“晋升”为“极少数”，成了“雷布斯”！可惜，绝大多数人同样承受了“虐心”，也有很多人受不了“虐心”，最终都沦为无名之辈。

所以，当“全民创业”遭遇“创业是九死一生”，蔡文胜对创业者的忠告充满敬畏和智慧：“我觉得每个人都有创业的心，只要享受这个创业的过程，其实也算另外一种成功，创业不要以结果为导向，否则最终失败会很难受。”

如果创业已经升华为你的生活方式，你已经修炼到不以失败而忧的

境界，那么，请勇敢踏上创业这段征程，你注定已经是“少数人中的少数人”——成功者了，还有什么可犹豫的。

如果你仍在意创业成败，希望通过创业改变现状，也没关系，一样可以融入这场创业大潮。毕竟，九死一生、小概率的成功，对整个创业人群来说，不是一个乐观指标，但是对于每一位创业者来说，反倒是一个好消息。因为之所以说“少数”，是建立在“多数”的基数上，毕竟，没有人规定你不能成为“万分之一”，你怎么肯定自己就不是适合创业、能创业成功的“少数人”？

在众人狂热时保持对创业的敬畏，在众人绝望时不丢失对创业成功的希望，这才应该是一种平和心态。

---

[1]刘亚澜：《雷军：创业真不是人干的事情》，腾讯科技，2015年6月3日。

# 成功者的基因

创业成功是小概率事件，是少数人的专利。抛却普遍适用的概率因素，创业成功为什么这么难？

赛富亚洲投资基金首席合伙人阎焱的一句话，给出了更具体的答案："因为一个企业的成功需要很多的链条，在很长时间里做很多正确的决策，但是只要在一件事情上决策失误就可能造成企业失败。"

阎焱的观点不乏合理之处，也有值得商榷的地方。也许，他应该对创业做出"定义"，不能轻易一概而论。如果将创业定义为蔡文胜口中的"你能做出一点事情，建立一个公司，而且能得到商业价值"，完全没问题。这种创业，关系到激烈的市场竞争、营利模式的选择、创业团队的合作、市场机遇的把握、融资成功与否……任何一个环节出现问题，都可能功亏一篑。

创业也包括熊晓鸽在采访中提到的"做西服的，开餐馆的"，即所谓的小而美的现金生意，也就是我们在路边常见的小商店、小饭馆。即使小商店不鲜见，仍面临生存压力，相对来说，一件事情上的决策失误导致商店关门的可能性相对较小。当然，不排除给商店带来灭顶之灾的重大决策失误，或者店主本人有一颗承受不了少许失误、动辄就要撤退的"玻璃心"。

就此来说，无论何种创业，能否获得成功，终究还是看个人。在千军万马向前冲的创业路上，只有少数人能杀出重围。失败的原因各种各样，成功的原因却大致相同，在"少数人"身上，蕴含着相似的基因。

真正创业成功的人，具备什么不一样的基因？

## 做自己喜欢的事情

只有真爱，才不累！表面看起来，这一点顺理成章、无须再谈，谁会去做不喜欢的事情？但是，不能否认，很多人创业的选择是做赚钱的

事，即什么赚钱做什么，并非做自己喜欢的事。

我们不排除那些只做赚钱事情的人有可能创业成功，在这儿更想表达的是，做自己喜欢的事情，创业成功的可能性更大一些。原因有很多，创业是件很折腾人的事，因为喜欢，更了解，才能激发创意、灵感，才能拼尽全力，才能在碰到挫折时不轻易放弃……不止一位创业成功的前辈表达了相同的观点。马云说“创业第一要素是要做自己喜欢的事情”，李彦宏讲“人一定要做自己喜欢并擅长的事情”。当然，如果你喜欢的事情仅仅是逛街、聚会，就另当别论。

对于我提出的“谁是适合创业的少数人”这个问题，蔡文胜和熊晓鸽给出的答案大体相似。区别只是前者更直接：“他是真的很喜欢去干这个事”，后者稍微隐讳一些：“他们对他们想做的事情，想得非常明白，比较enjoy（享受）这个事”。

从答案的相同意思、不同表达方式，可以看出投资人的不同投资风格。草根出身的蔡文胜做天使投资，更多的是花自己的钱，也更为谨慎，只为“真的很喜欢”埋单，认为唯有如此，才能激发创业者的所有可能。同时，除了做投资之外，蔡文胜本人也在创业，他既是美图秀秀的天使投资人，又身兼董事长，亲自投入第一线，他更明白“喜欢”背后蕴含的生产力。

而背靠国际顶尖投资机构的熊晓鸽，不是一个人在战斗，旗下有多位职业投资经理，更具体的身份是投资机构的创始人，还有，最重要的是“不差钱”。他的投资举动可能更大胆、更不拘一格，对“喜欢”的定义，更侧重于精神层面，即“想得明白”、“enjoy这个事”。

但殊途同归，他们的投资眼光都一样“毒辣”，都认可创业成功的基因是做自己喜欢的事情。

## 女性创业成功靠一句“我愿意”

就此来说，我倒认为女性创业成功的概率不比男性低。身为处于创业初期的女性创业者，我不敢肯定自己能否有幸成为“少数人”，但是，在大部分人的人生轨迹随着机会而走时，我是随着兴趣和梦想而走。因为喜欢媒体，所以选择媒体创业。相对于男性创业，女性创业多不是为

了利益和成功，而是为了兴趣和梦想。凡事就怕一句“我愿意”，有了“我愿意”，就成功了一半。

2015年3月，赛伯乐投资集团合伙人张露表示：“其实，女性创业的成功率远远高于男性。”此外，GEM（全球创业观察项目）调查显示出相似的结果：女性企业家领导的150万家企业中，仅1.5%的企业亏损，98%的企业赢利。从创业成功的速度看，女性表现也远远优于男性：创业一年即获成功的女性达90%，比男性高出40%。

同时，女性创业者在创业路上遇到的挑战，通常是没时间、缺钱。GEM调查数据显示：女性被家庭事务占去相当多精力，60%的女企业家还担负着照顾家中老人和孩子的职责；33.3%的女企业家负责全部家务劳动。在资金方面，71.7%的女性认为，资金短缺是影响自主创业的第一因素。

当然，这份“我愿意”和“我喜欢”是否能够承受住不留情面的市场严苛的考验，是否能够找到合适的营利模式“兑现”，也是不能忽略的因素。

## 在承受挫折时能坚持

将喜欢的事情作为创业之选，就一定能成功？蔡文胜后面又补了一句“做好心理准备去承受很多挫折”，这一次，熊晓鸽又和他不谋而合：“他们身上有那么一种坚持，就是能够坚持做下去。”

你究竟是不是“少数人”，能不能在创业路上坚持下去，可能连自己都不敢肯定。老实说，向来阅人无数的投资人，也没有练就火眼金睛。他们同样是凡身肉体，面对前途未卜的创业前景和难以洞察的复杂人性，一样心里没谱。

就此来说，投资也是一件碰运气的事情，投资人仍未摆脱农耕时代靠天吃饭的命运。但是，与一味被动等待天降甘霖不同，他们懂得借助时机来审视自己的判断与选择，对挫折做出反应。

在蔡文胜看来，对待问题和挫折的态度，是辨别“少数人”和“多数人”的试金石：“一开始的时候，所有人都认为自己是适合的，要不然他不会跳进来，最关键的是在他碰到困难，碰到挑战的时候，这个时候他

的决心才能决定这个人是不是能继续做下去。”

在蔡文胜的投资名单中，58同城是值得骄傲的一笔。当年蔡文胜投资58同城，与其说看好分类信息这个方向，更多的是看好创始人姚劲波。当时他更多看到的是姚劲波肯“花情感、花力气去挖人”、“有远大的目标”。后来，拿到融资的58同城出现致命危机，危机恰恰也是机遇，姚劲波在危机中的表现，让蔡文胜更加笃定。

得到蔡文胜的天使投资后，58同城相继又拿到一些投资。资本的充足让姚劲波冒进起来——租用豪华写字楼，大张旗鼓招人。恰逢2008年金融危机，58同城尚未找到合适的营利模式，不到1年时间，钱就烧光了。跌入资金困境的姚劲波面临的选择好像只有一个，即解散公司。让蔡文胜吃惊，也让他感觉没有看错人的是，姚劲波做了大胆的抉择，从家中拿钱，甚至卖掉自己的资产继续维护公司发展，同时将公司搬到便宜的民房中去。

据蔡文胜回忆，在58同城发展过程中，曾经面临三次资金断流的状况，员工工资发不出来，有时，连作为投资人的蔡文胜都表示“要不就算了”，姚劲波却依然选择坚守。

“最难的时候，你就要冷静。不要瞎救急、救火，去搞些乱七八糟的事情，慌不择路是最大的问题。当你面对很大挑战的时候，当你知道下个月工资都发不出来的时候，你还不能说下个月就没钱了。你还要保持镇定，这个时候你最好是找到能够帮你的人。”

当被问到“给创业者最有用的建议”时，熊晓鸽给出以上答案。这是一位投资人给创业者的建议，当然是他认为行之有效或难能可贵的做法。如果作为创业者的你，已经具备这种素质，如果你在遇到挫折时，表现出来的坚持与乐观，让投资人都感到不可思议和佩服，恭喜你，你极有可能成为创业成功的少数人。

## 不断学习

坚持固然重要，但绝对不是固执，不是一成不变。相反，在创业过程中，不断学习的能力，不断颠覆和不断创新，也是“少数人”应该具备的素质之一。

唯一不变的就是变化本身。技术在变，非技术因素包括消费者偏好等也在变，企业需要不断学习、不断创新、不断地自我改变，以不断满足用户需求。

在蔡文胜看来，众多创业者中，最受益于学习能力这种品质的人，莫过于腾讯创始人马化腾，“马化腾也不是一开始就很厉害的”。腾讯从一只小企鹅成长为今天即时通信霸主的过程中，处处透射出马化腾不断学习的痕迹：十多年前，27岁的马化腾学习ICQ（一款即时通信软件），设计出聊天软件OICQ；后来，他又学习联众，开发QQ游戏大厅……作为创业者的马化腾泡在互联网中，最大的乐趣不是聊天和娱乐，而是寻找合适的创新，然后立马学习，“移植”到腾讯中。直到今天，小马哥还是每日忙碌着的腾讯最大的产品经理。

马化腾也因此落下“抄袭者”的名号，甚至一些业界大佬曾公开指责他。如果以“抄袭”来界定马化腾的学习精神，有失偏颇。在我看来，他绝非一个简单的抄袭者，而是精明的学习者，当然也是一个具有商业头脑的改造者。他懂得把握潮流，并将学习到的东西进行改进、创新，最终变成腾讯自己的东西。

你以为他的OICQ是模仿ICQ？须知，OICQ可以提供个性化头像，用户聊天信息保留在服务器上，而非单机上，因此，用户可以自由更换机器登录，而且具备离线消息功能。直到数年后，MSN Messenger（微软发布的一款即时通信软件）才拥有类似功能。

这些年，外界醉心于嘲笑马化腾“抄袭”，而腾讯却在不断学习的基础上一骑绝尘，发展速度之快，让同行望尘莫及。对于学习，马化腾有深刻的感悟：“创新需要有长跑的理念和精神，要不断地学习最佳案例，吸收，取长补短，充分理解中国用户的特点和方式，开发出真正适合中国网民的应用和服务，这才是把握趋势的唯一选择。”[1]

那么，到底是什么因素驱动创业者不断学习？除了把握市场之外，还有一个主观因素不可忽视，即好奇心。由此来说，能够创业成功的少数人一般具备强烈的好奇心。创造始于好奇心。满足甚至创造用户习惯，需要保持强烈的好奇心。

好奇心还有另外一个名称，即求知欲。心理学认为，好奇心是个体遇到新奇事物或处在新的外界条件下所产生的注意、操作、提问的心理

倾向。好奇心是个体学习的内在动机之一。个体寻求知识的动力，是创造性人才的重要特征。

海尔创始人张瑞敏在看到日本家电公司的良好服务后，大受启发。他问了自己一个问题："为什么他们能做得这么好？"在好奇心的驱使下，他顺着这个问题的思路，一直推延下去，催生出了海尔优秀的服务品质。

创业成功者还具备哪些基因？我们相信，绝对不止以上几项。每位投资者心中可能都有自己的评判标准。

在熊晓鸽看来，创业者的身体状况很重要，"有没有很好的锻炼习惯，如果老抽烟、老喝酒，生活方式不太健康的话，我会有点担心"；阎焱认为成功创业者"要有传教士精神"，他以阿里巴巴的马云为例，认为马云"谈起来让别人相信这个东西，对创业来说非常重要"；李开复认为一个好的创业者，应该有"胆量"、"谋略"，具有"自我反省的能力"……

小贴士之"李开复谈创业者需要具备的十项能力"

在创新工场董事长兼首席执行官李开复看来，一个好的创业者需要具备十项能力：1.强烈的欲望；2.超乎想象的忍耐力；3.开阔的眼界；4.善于把握趋势又通人情事理；5.敏锐的商业嗅觉，即商业敏感性；6.拓展人脉；7.谋略；8.胆量；9.与他人分享的愿望；10.自我反省的能力。

李开复坦言，如果一个创业者可以具备以上条件并几十年如一日地坚持，至少具备了60%的成功要素。

每个人的答案都是正确的，却又不是完全正确的。正如每个人都不可能穷尽真理一般，只能无限接近。而我阐述的以上几种基因，更多的是带有普遍性的必要条件，而不是充分条件。你不具备这些基因，很难成为"少数人"，如果具备，也不一定保证你会取得成功。

---

[1]《创新式应用构建互联网中文话语权》，发表于《北京青年报》，2010年3月31日。

## 天命比人事重要

韩寒处女作电影《后会无期》里有一句令人印象深刻的台词“听过很多道理，却依然过不好这一生”。

关于创业成功的道理，又岂止我们阐述的这几种。问“到底什么样的人才能创业成功”，就如同问“如何过好这一生”，没有人能给出确切答案。即便你懂得了关于创业成功的所有道理，又经过潜心修炼，成功将这些基因植入体内，对不起，还是不能保证你创业一定成功！

道理是“死”的，在特定情况下总结而出，但人生道路面临的各种情况是“活”的，随时处于变化之中，你如何把“死”的东西，套用到“活”的事件上？

中国有句老话：尽人事，听天命。在创业这件事上，我们能做的更多的就是在“尽人事”后，等待命运的安排。这不是宿命论，因为创业本身就是一件不能被设计的事情。

### 创业成功不可以被设计

在很多人看来，创业应该是谋定而后动，然后步步为营。就像武侠小说中的秘籍一般，你严格按照招数练习，即便任督二脉没有打通，假以时日还是可以成大器。

对此，蔡文胜“一瓢凉水”泼来，直接让很多创业者心凉半截：“我倒认为，很多创业是无心插柳柳成荫。真正的成功，如果一开始就设定好了要怎么样的话，其实反而不会太成功，能成功也是中等程度。真正的大成功其实都是无心插柳柳成荫。”

在蔡文胜看来，创业成功不是设计出来的。他至今仍记得，百度初创时，并不被大家看好，也没有多少人愿意去应聘。2000年6月，成立只有半年的百度在香格里拉大酒店举办了一场新闻发布会，目的是让媒体记者体验百度搜索的神奇效果。结果，活动现场异常尴尬：没有一位

记者举手发问，很多人对搜索引擎没有明确认识，甚至不知道百度和李彦宏究竟在做什么。

籍籍无名、不被看好不完全是坏事。蔡文胜认为，百度之所以取得今天大的成功，部分原因是其搜索引擎业务的不起眼，“三大门户也已经看好的话，百度就根本不会脱颖而出了”。

直到今天，李彦宏除了承认没有想到百度会取得今天的成功，也不否认当初的冷遇：“很多时候企业是在不受人关注的时候成长起来的，对于百度这样的公司，我们在成长过程当中不仅没有受到国际巨头的关注，也没有受到外界，包括媒体的很多关注。”[1]

其实创业就像在黑夜中前行，创业者并非外界宣扬的那般早有“天将降大任于斯人”的先知先觉，他们手里没有火把，投资人也不例外，更不知道前方等待自己的究竟是黎明，还是更暗的黑夜。当初马云逢人就推荐中国黄页，以马云坚强的心理素质和超人“口条”，中国黄页肯定被赞成“一朵花”，结果呢？今天阿里巴巴真的实现了“让天下没有难做的生意”的承诺，你敢肯定当初马云用这句话为阿里巴巴“打广告”时，心里从未动摇、怀疑过？他想到的成功真如今天这般？

仅用5年时间，小米手机便从无人知晓变成家喻户晓，已经算作光速了吧？一个耐人寻味的细节是，为了说服晨兴创投合伙人刘芹投资小米，雷军曾经给他打了一整晚电话。要知道，雷军本人就是一名天使投资人，如果他在当时已经预见到小米今天的成功，为什么不干脆自己投资？说白了，对于小米的未来，作为小米创始人的雷军本人都不敢确定！

蔡文胜也承认，2008年他就投资了美图秀秀，直到2012年发现美图秀秀露出成功的迹象，“能影响那么多人，能够做出更多”，他“才全力全职进来做董事长”。

创业成功也讲求机缘巧合，但是没有人能够“夜观天象”。最大的成功，最伟大的东西，在最开始，往往不被人们预料到，正因此，也更容易“避人耳目”，有效躲开血流成河的竞争和强大者的打压，赢得发展良机。

相反，一开始就很引人注目且被众人看好的市场，很容易招致更多强者、资金进入，身为其中的一分子，你何德何能，打败所有对手？

谁都无法掌控创业，这种表面上的无能为力，恰恰为每个人提供了相同的机会，也是“无力”之中的万幸。但是，这并不表示创业者在创业时就不要“奢望”有朝一日能成功。即使了解爬到山顶的机会很渺茫，还是要勇敢向上奔，想想反正又“不花钱”，再说，还有一句很“鸡汤”却很真实的表达：不试就一定没有机会！

## 合适的时候，合适的创业

IDG资本是腾讯早期投资机构之一。1999年，IDG资本向初创的腾讯投资了220万美元。当时的腾讯已经奄奄一息，快要撑不下去，虽然注册人数疯涨至数百万，却没有找到营利模式，更没钱买服务器。IDG资本的投资算是腾讯最后一根救命稻草。

IDG资本也并未看到腾讯光明的未来。IDG资本的王树见到马化腾时，马化腾正因腰椎间盘突出住院卧床。马化腾从病床上硬撑起来，翻阅着计划书的王树很快意识到，这是一个前途未卜的项目：“如果我们IDG不给钱的话，腾讯可能马上死掉，给钱的话，前景也不明朗。”[2]

后来，IDG资本还是向腾讯投资了220万美元。在我与熊晓鸽对话时，他承认IDG资本投资腾讯时，并非因为预见到腾讯今天的成功。要不然，当有人出价5000万美元时，IDG资本怎么能“没有远见”地将所持股份轻易卖掉？留到今天，能多赚多少！据说，这件事是IDG资本心头一大痛楚。

不看好腾讯的IDG资本却看好中国互联网市场，正在中国互联网界大“撒胡椒面”，腾讯又幸运地成为“被覆盖的一大批公司”之一。如第一批成功的互联网公司，腾讯幸运也是厉害之处，就是找到并抓住了趋势，即蔡文胜口中的“合适的时候，合适的创业”，也即熊晓鸽口中的“找对河流”。

熊晓鸽认为创业如同“漂流”：“你到一个目的地去，如果选对了河流，能漂到你的目的地。如果选错了，漂到不同的地方去了，在这个漂流的过程当中，甚至有可能翻船，但是你穿着救生衣，只要不淹死，只要有方向的话，它总能到达终点。”

所谓的河流就是市场机遇，通俗的表达就是时势、时机。时势造英

雄，再聪明的创业者也敌不过时机，也需要时机的配合。秦末陈胜吴广起义，如果没有“天下苦秦久矣”的时代背景做依托，也难以成功。退一步来说，时机到了，即使没有陈胜吴广，还有刘胜李广。

太平洋投资管理公司创办人比尔·格罗斯是位不折不扣的创业奇人，不仅造就了谷歌今天的商业模式，还凭借一人能量“折腾”出100多家公司。凭借多年实战经验和观察，他将成功和失败公司的差异进行比较后发现，时机因素占到42%。

时机到了，不早一步、不晚一步，恰好就对了，如男女对于真爱的期待那样，“于千万人之中遇见你所要遇见的人，于千万年之中，时间的无涯的荒野里，没有早一步，也没有晚一步，刚巧赶上了，没有别的话可说，唯有轻轻地问一声：‘噢，你也在这里？’”

如果过于超前，除了代表你很有眼光之外，不表示你能成活。阿里巴巴与8848同样做电子商务，同样发轫于1999年，为什么结局截然不同？时机使然。

1998年，金融危机席卷东南亚，出口萎缩导致中国中小企业产品大量过剩，阿里巴巴为中小企业提供的网络交易服务平台恰逢其时；还有2003年“非典”，人与人面对面的交流变得困难，为淘宝网又提供了发展良机。与此同时，受益的还有刘强东的京东商城。

反观8848在线销售软件、图书的电商模式，其实一点也不差，今天的电商大佬当当网、京东商城就是其后来者。但在1999年的中国，电子商务土壤贫瘠，人们还未形成网上消费的意识和习惯。太过超前的“网上大百货”模式，再加上股东纠纷、与投资者矛盾等重压，8848最终暗淡收场。

如同蔡文胜所讲，“运气很重要”，抓住时机，表示你能抢占先发优势，还意味着你在关键时刻很有可能融资成功。在今天这个快鱼吃慢鱼的年代，即使你碰到了时机，还需要资本的“煽风点火”，才能快速拉开与其他企业的距离，燃起汹涌之势。相对滴滴、快的，易到用车起步更早，是中国该行业的鼻祖。在滴滴收获腾讯注资，快的获阿里巴巴投资后大把烧钱、抢占市场时，易到却因为错过了腾讯、红杉的投资，显得有些被动。

京东商城因登录纳斯达克备受追捧。相比于今天的辉煌，京东商城

曾在关键时刻面临资金枯竭的局面，比如2007年获得今日资本1000万美元注资后大肆烧钱，钱“烧光”时恰逢2008年金融危机投资人捂紧口袋。试想一下，当时如果京东商城没能寻求到新一轮融资，即使刘强东头上生出再多白发，也无法挽救京东商城于颓势。

## 时机是如何被发现的？

每位创业者都想找到最佳时机，合适的时间，合适的创业，但是，如何才能找到？是不是运气好就能撞上？

最近几年，雷军的“风口”论“蛊惑”了一批批创业者。“在风口上，猪也能飞起来！”关键是，如果你真是一头猪，能碰到风口的概率估计比创业成功的概率更小。

之所以能找到移动互联网大势风口，熊晓鸽认为，“雷军同志也是经过很多年的积累才碰到这个风口的”。小米投资人、晨兴创投合伙人刘芹甚至表示：“雷军10年前就一直在思考和捕捉这个机遇。”创立小米时，雷军已过40岁，他表示这是最后一次创业。其实，这何尝不是他积累了20年的商业经验之后，“毕其功于一役”的一次创业。

大学时就创办公司，毕业后加盟金山软件，历经金山从办公软件、词霸、毒霸，向游戏和网络多次转型，并带领金山成功在香港上市，然而金山却错过1999年互联网大潮。雷军又创建了卓越网。4年后，卓越网出售给亚马逊，实现财务自由的雷军做起了天使投资人。

转身天使投资后，他重新审视互联网，开始投身移动互联网，在2008年就看到了“移动互联网是下一波创业的大机会”。[3]YY、拉卡拉、UCWeb、乐淘等都是他的知名投资案例。

亲身经历了互联网的潮起潮落，加上投资移动互联网的锻炼，雷军才找到了移动互联网和智能手机这个风口。灵感不是顿悟，其闪现看似一瞬间，却需要多年积累，有点“台上十分钟，台下十年功”的意思。

雷军不是撞上风口的那头猪，而是熊晓鸽口中的“风口上的树，能够根深叶茂，飞完了以后也一样，在那个地方还可以提供更好的服务”。

IDG资本是小米的投资机构之一，自1993年熊晓鸽在中国创立IDG资本后，就一直在“赌”趋势。先是中国互联网，最近更看重移动互联网，押宝90后，拿出1亿美元设立“90后基金”。

小贴士之**“IDG90**后基金”

2014年8月14日，IDG资本宣布设立“IDG90后基金”，规模达1亿美元，用于支持90后年轻创业者以及围绕年轻一代生活方式和需求变化的创业者。

相关数据显示，中国约有两亿90后，这一新的代际群体正在快速成长为各行业的新生力量。90后是真正意义上的互联网“原住民”，他们的兴趣、思想、价值观和消费行为等都受到互联网的巨大影响。熊晓鸽认为，90后创业的时代已经到来，投资和支持他们就等于抢占了行业的先机和制高点。

目前，IDG资本投资的90后创业项目包括脸萌、一起唱、追梦网、Segment Fault、锐波科技、V直播、时光校园、量子频道等，覆盖互联网金融、社交工具、O2O等多个TMT（科技、媒体和通信）创业领域。

创业者在寻找风口，投资人同样也在寻找，而且他们并不比创业者更容易找到。IDG资本的投资思路转变就是例证。投资人风格也在根据过往经验和现行趋势做调整，“赌”对了最早一批互联网企业，IDG资本却错失了整个电子商务——阿里巴巴、京东商城、唯品会等。错过一批之后，IDG资本便奋力直追，加紧在电子商务领域的布局，仅2014年所投电商项目就多达26个，包括多点、贝贝网、找钢网等。

除快马加鞭布局电商，为了不重蹈覆辙，IDG资本还瞄准了移动互联网、本地生活O2O、互联网金融等领域，希望实现“弯道超车”。所谓的90后基金，包括后来的“自由人”青年创业者计划，就是剑指移动互联网。现在看来，这些项目更像一个噱头，光听到雷声，还没看到一滴雨水。当我质疑没看出IDG资本投资90后是赌什么趋势时，熊晓鸽明确表示“就是移动互联网的趋势”。

小贴士之“‘自由人’青年创业者计划”

2014年10月，在设立“90后基金”后，IDG资本又启动了“自由

人”青年创业者计划——在全球范围内招募30名怀有创业梦想的30岁以下年轻人。入选者将以“IDG自由人”的身份参与IDG资本内部投资案例、广泛接触IDG资本平台上超过350家被投企业的人脉资源，并能够获得互联网高管导师的一对一指导。同时，IDG资本为所有“自由人”提供510万美元年薪。

入选的“自由人”可以依据自己的喜好和特长选择工作内容和业务范围，自由选择驻留时间，直至创业或职业思路清晰，开始新的创业项目。

的确，90后对互联网和移动互联网更为熟悉，但这能否表示尚未褪去浮躁的90后，就一定会主宰移动互联网创业？毕竟他们在具体的商业经营方面还稍显稚嫩。

但心中的另外一个声音又提醒我：创业和投资原本都是不靠谱的事情，现在伟大的苹果公司曾经被视为骗子公司。对投资人来说，多大的风险带来多大的收益，不靠谱的项目往往比靠谱的项目更有成长性。否则，他们大可以拿钱在北京投资房产享清闲，不必冒着费力又费钱的风险做投资了。

---

[1]《百度李彦宏：通过创业挣钱是最苦的一条路》，发表于《四川在线–华西都市报》，2015年5月4日。

[2]《腾讯险些死掉：泡沫破灭前IDG与盈科丢出救生圈》，发表于吴晓波频道，2014年10月7日。

[3]《雷军：我是如何一步步爬到台风口的》，发表于财新网，2014年3月19日。

# 没有答案就是最好的答案

在这个信息爆棚且碎片化的小时代，我们接触了海量信息，我们膜拜无数人的传奇创业故事，但只偏重“量”的阅读，以及成功创业者对运气的刻意藏匿和对必然性的肆意夸大，让我们执念于某个因素，也让我们对创业者缺乏真正的了解。

作为创业者的我，也一直试图寻找创业成功的规律，或者给适合创业的人群打上一个标签，当然这个标签可能是天然基因，比如性别；又或者是后天的时机选择，比如工作后创业或大学创业。这个问题，我问过很多投资者，他们依然无法给出明确的答案。

作为曾经的创业者，蔡文胜如今又跻身投资者行列，与不计其数的创业者见面，读过无数份创业方案，但依然不能给出明确的答案。

## 工作几年再创业，还是大学辍学创业？

蔡文胜：没有固定的标准。社会上有一个误传，比如比尔·盖茨，根本没有读书，或者扎克伯格辍学，似乎更容易成功。但是，从概率学上讲，世界上，包括中国，一定是读完大学，接受良好的教育，创业成功的概率更高。但是为什么这帮辍学创业成功的人会被当作典范？我认为他们毕竟是少数，为了激励更多人，所以被人为放大了。从概率上来讲，我觉得还是受过良好教育的人创业会更好。

## 找一个懂行的领域，还是找一个新奇的风口？

蔡文胜：所谓的懂行其实就是你的兴趣，两者是一样的。你找到一个懂行的，又有激情的，成功概率会更高。如果你另辟蹊径，找一个原先你不熟悉的，也有成功的案例，但相对比较少。

## 传统领域女性创业的成功率只有3.6%，但是在淘宝，女性店主占到50%以上，你怎么看？

蔡文胜：在淘宝上更多的是个人的成功，所以女性小店家会快速成功，但是要变成一个大公司，需要团队协同作战。从这点上来讲，女性相对比较弱。在美国，基本上做第二把手，比如Facebook的首席运营官或雅虎的首席执行官这个级别，女性会取得更大的成就。

女性有先天不足，比如相对比较容易满足，还需兼顾家庭。这不代表女性不能创业。我觉得偏技术方面或者工程方面的，不太适合女性，但是相对比较偏用户体验或者女性用户的，女性会比较适合。

## 性格内向的人是不是不太适合创业？

蔡文胜：不会的，其实在互联网领域创业成功的人，有很多性格是偏内向的，比如李彦宏、马化腾，但是在创业的过程中，他会不断敞开，不断进步。创业者也可以找外向的人来组成自己的团队。

## 那创业有没有地域的优劣之分？

蔡文胜：大部分人会觉得一定是北上广这类一线城市更容易成功，比如北京是信息中心、政治文化中心。我认为这不是绝对的。互联网初步发展时期，北上广深的机缘优势会更大，但是随着互联网的不断发展，未来我觉得一些二线城市，像杭州、厦门、成都、珠海等地也会有优势。

回到美国，其实美国有几个创新比较活跃的地带，但不一定是最大的城市。商业发展最开始可能就在纽约、芝加哥或洛杉矶，后来波士顿、旧金山、西雅图这三个中小型城市反而成为美国创新和创业的大本营。

## 有海归创业、名校生创业，也有土鳖创业。究竟不同的人群，创业的优劣在哪儿？

蔡文胜：我理解的中国互联网的发展分为三个阶段：1998～2003年，中国互联网是精英互联网，网民只有7000万到8000万，基本上是北上广深比较高端的人群。那个时候，海归创业、精英创业特别有优势，最具代表性的是张朝阳、李彦宏等，他们从海外带来好的技术、好的理念，还有美元基金，所以那个阶段，这些人会比较成功。

但是2003～2009年，进入互联网大众化阶段，互联网已经从北上广深扩展到我们的二三线城市。那时比较成功的代表，像马云、马化腾，他们是介于海归与土鳖之间，一方面也有良好的教育背景，像马云也懂英文，能跟外国接触，又非常了解中国互联网，那个时候，他们这类人创业会更有优势。

2009年以后，中国已经进入全民互联网阶段，各行各业都会有优势。所以，这个时候，没有特定的海归或者土鳖更有优势，谁都能在这个领域找到适合自己的创业平台或者方向。

## 连续创业的人是否更容易获得成功？

蔡文胜：如果连续三次创业失败，其实第四次很难成功。比如我在找人的时候，会找他成功的案例。所谓的成功案例，不一定是他赚到钱了，但如果他在学校做了一些事情，或者他在社会上做了一件我认为是成功的事，这种人的成功概率会更高。

第一时间，我想到了徐小平说的“投资界最喜欢连续创业、连续失败的人”。其实，有不少投资人都表达了对连续创业者的好感，他们认为在中国连续创业者成功的概率会更高，因为他们会在市场中不断打磨。中国机会多，只要能站起来，就还是有机会。似乎徐小平的答案与蔡文胜截然不同。

问题的症结在于对失败的定义。蔡文胜认为如果做出了一定成绩，只是没有达到最大程度的成功，这种人其实难能可贵，而彻头彻尾的失败则是，没做出用户，没找到团队，没赚到钱。看似南辕北辙的答案，

实则异曲同工。

对于这个问题，我的看法与两位都不同。问是否连续创业的人更容易成功，类似于问结一次婚幸福，还是结几次婚幸福？明摆着，这个问题没有答案。再说，什么是连续创业？可能是连续做出数次创业行动，也可能是接连把自己关起来数月，不停地构思各种商业模式，在头脑中连续数次创业。

与其说连续创业者更容易成功，倒不如说创业成功属于永不放弃的人。

## 选择内部创业还是外部创业？

蔡文胜：我认为要创业，就不要给自己留后路，如果还是躲在大机构或者大公司里面内部创业，一般都不会取得大的成功。

很多创业者在一开始做的方向太多了。一开始专注做一个类别，成功的概率会比较高。所以要创业，就要义无反顾地出来。这点从更早的20世纪八九十年代就能看出来，那些所谓下海的人，后来都成功了。那一只脚还在企事业单位、国有企业，一只脚在外面的，往往都没有取得大的成功。

我们还能列出更多的问题，单身创业和已婚创业哪个更好？有孩子创业还是没孩子创业哪个更好？在农村创业容易还是在城市创业容易？……

关于创业，我们一直试图梳理出一个标准和模式。然后，依照这个标准，给自己打分做评判，以大数据来决定自己是否要创业，或者为自己创业鼓气壮胆，或者指引自己找到合适的商业模式。但是，有没有想过，梳理的依据是什么？无非是总结之前创业者的经验和教训。

问题是，这些经验和教训靠谱吗？蔡文胜身上有种难得的坦诚：“真正创业成功的得意和失意是不会告诉外人的。”在商业竞争中，你如果使用了一些损招或灰色手段，可以为外人道吗？

一个略带“小人之心”的猜测是，中国历来有“教会徒弟，饿死师

傅”之说，把成功的“家底”掀开给大家看，或者把企业的战略公之于众，招来更多的竞争者，岂不是相当于为自己的成功设置了一块块绊脚石？

假如有创业成功者确实毫无私心、专门利人，将自己的秘诀倾囊相授，想要造富大众，蔡文胜认为照样还是有问题：“能够把他的这些成功经验写出来的时候，其实已经事过境迁了，你再跟着他做已经是失败了。”

有时候，成功的经验是过时的经验，属于典型的马后炮。这也就是为什么看了很多股评，还是越买越亏。

真正创业成功的只是少数，但是正因为“谁是少数人”这个问题没有标准答案，这种不确定性才给创业附上“人人皆有可能”的可能性，也才让更多人前赴后继跳入“创业”这片大海。

# 手记之蔡文胜：另类草根天使

来势汹汹、群情激昂的创业大潮，鱼龙混杂，有多少理性的成分？有多少源于对市场的审视？多少人对市场存有几分敬畏？出身草根的天使投资人蔡文胜，用看似冷酷的方式，展现着自己对创业者的温柔。

## 偏爱草根的草根

见惯了风格迥异，言语中不时夹杂英语单词或专业术语的投资人，坐在美图秀秀董事长、著名天使投资人蔡文胜对面，听他一口带着浓重地瓜腔的福建普通话时，我莫名觉得很真实、坦诚。

果不其然，当我问到“什么是创业”时，他直言不讳：“创业就是赚钱，投资就是用钱赚钱！创业其实最大的原动力还是赚钱！只是到了某一阶段，你赚到钱了，才会升华至为理想、为社会、为国家做点不一样的事情。”当很多人将创业定义为生活方式、实现梦想、做喜欢的事情时，他的这一回答很直白。随着沟通的深入，我还发现，隐藏在真实、坦诚背后的，是他作为投资人的冷静和睿智。

投资人是个高大上的身份。印象中，国内顶级风险投资公司的掌门人几乎清一色的海归：IDG资本联合创始人熊晓鸽，波士顿大学新闻传播学硕士；信中利创始人汪潮涌，毕业于美国罗格斯大学；北极光创投创始人邓峰，宾夕法尼亚大学沃顿商学院工商管理硕士……



近年来在国内做得风生水起的天使投资人，要不就是高学历海归，如真格基金徐小平、UT斯达康创始人薛蛮子等，要不就是毕业于国内名校，如小米创始人雷军、“红衣教主”周鸿祎……

物以类聚，人以群分。待在这个动辄句子里夹杂几个英语单词的高知群体中，蔡文胜好像显得格格不入：出生于福建农村，高中便辍学，十几岁就摸爬滚打地经商，卖过廉价化妆品，倒腾过服装，靠买域名捞了第一桶金……别说英文，连普通话都很不普通，硬是把家乡“石狮”说成“习西”。

但是，看看他的投资成绩单会发现，他和各位投资人还是一伙的。作为天使投资人，他投资的3家公司已经上市：银行卡优惠券平台TTG于2012年在悉尼ASX证券交易所上市，游戏研发公司Forgame于2013年在香港联交所上市，更知名的是2013年在美国纽交所上市的分类信息网站58同城。

与高大上的投资正规军相比，蔡文胜出身草根，历经数次创业，正因此，他投资的企业更多也是草根所创，如前文提到的91助手创始人熊俊只是福建本地一所普通高校的本科毕业生，冷笑话精选创始人伊光旭大学没毕业，美图秀秀创始人吴欣鸿更是干脆没读大学……

不可否认，世界并没有大同，也没有理想中公平。互联网、各种优惠政策等利好，在一定程度上为草根提供了机会，让草根也可以做梦。

但是抬头看看现实，现在仍是草根机会短缺时代。不然，为什么只有褚时健才能种出褚橙，而你却不能？你有王石、王健林、韩寒等名人站台吗？

留给草根的机会不多，饱尝市场冷暖的蔡文胜比谁都明白。所以，一看到投资机会，他就会毫不犹豫果断出击，以速度来抢占。

收购暴风影音时，面对软银、IDG资本、百度等强劲对手，蔡文胜的制胜秘诀就是“直接打钱”。在竞争对手按部就班讨论、走流程时，他直接找到暴风影音创始人周胜军，在双方达成口头约定的半小时内，将1200万元划到对方账户上。

与投资机构资金来源广泛不同，蔡文胜做天使投资人是自掏腰包——1200万元几乎是他所有积蓄。如此大胆，很难不让人为他捏一把汗。当被问及担不担心时，他表情轻松：“这些个人站长更喜欢速度。”

原来，蔡文胜并非冲动莽撞。周胜军是软件工程师出身，作为“站长之王”的蔡文胜当然了解这位个人站长。

有人调侃蔡文胜投资草根源于“不认识什么高大上的人物”。蔡文胜却认为投资草根并非劣势。在他看来，早期的中国互联网是精英和海归的主战场，随着互联网的普及和飞速发展，“中国已经进入全民互联网阶段，各行各业都会有优势。所以这个时候，谁都能在这个领域找到适合的创业平台或者方向”。

也许你以为出身草根的蔡文胜，已经被草根创业精神所感动，为摆在草根面前的辉煌大道而蠢蠢欲动，开始为草根创业摇旗呐喊了。事实上，在众人狂热时保持对创业的敬畏，在众人绝望时不丢失对创业成功的希望，才是蔡文胜的真面目。

## 有种温柔叫冷酷

所谓草根，出身卑微，在市场中摸爬滚打，经受风雨历练，和市场走得更近，所以更接地气，也“懒”得来虚的，更能直面惨淡的现实。

当我问出“是不是人人都能创业”时，从“死人堆”里挣扎而出的他，

语言中没有留一丝情面，“创业是少数人能做的事”、“创业成功是小概率事件”！




在很多人看来，创业应该是谋定而后动，然后步步为营。就像武侠中的秘籍一般，你严格按照招数练习，即便任督二脉没有打通，假以时日还是可以终成大器。

蔡文胜“一瓢凉水”泼来，直接让很多创业者心凉半截：“我倒认为，很多创业是无心插柳柳成荫。如果一开始你就设定好了要怎么样的话，其实反而不会太成功。真正的成功其实都是无心插柳柳成荫。”

在他看来，创业成功不是设计出来的，他承认，2008年投资美图秀秀，直到2012年发现美图秀秀露出成功的迹象，“能影响那么多人，能够做出更多的”，他才全力投进来。

市场是残酷的，对草根来说，更是如此，他不愿刻意鼓动大家创业，更不愿向踌躇满志的创业者们灌“鸡血”。

那些被大肆宣扬的投资成功案例，在一定程度上放大了投资人的成功，而那些更多的投资失败案例，却像硬币的B面一样，可能永远被静静地隐藏着，不被提及。而这些“不见阳光”的投资失败案例，才是大多数。而且，与整个创业群体相比，还是比较幸运的“少数”！

因为懂得，所以慈悲。来势汹汹、群情激昂的创业大潮，鱼龙混杂，有多少理性的成分？有多少源于对市场的审视？多少人对市场有几分敬畏？出生草根的蔡文胜，用看似冷酷的方式，展现着自己对创业者的温柔。

## 亲身跳进创业“火海”

天使投资人蔡文胜，不仅做财务投资，更像是在创业。

与投资58同城不同的是，对于美图秀秀，蔡文胜好像动真格了。

这次见到蔡文胜时，他身上的那件黑色短袖T恤，给我留下了深刻印象，上面印着彩色的字体——MEITU，很是醒目！

9月13日，作为黑马会厦门分会邀请的分享嘉宾，蔡文胜为来宾解读了一线城市和二线城市的创业机会。活动当天，他穿的还是那件T恤，上面的彩色字体，依旧抓人眼球。

MEITU，美图秀秀。现在的蔡文胜，既是投资人，又是创业者；既是隆领投资创始人，又是美图秀秀董事长。

2007年，蔡文胜将265网站出售给谷歌后，回到厦门，涉足投资，美图秀秀是他投资的项目之一。源于对移动互联网的趋势把握以及美图秀秀用户暴涨的潜力，他重出江湖，成为一名创业者，亲自“操刀”美图秀秀。

如蔡文胜所言，创业成功是小概率事件，需要运气。创业成功的概率，对投资人会变大吗？

祝愿他有运气成为“少数人”！

## 《艾问蔡文胜》快问快答

艾诚：你如何定义创业？

蔡文胜：创业最本质的就是赚钱。

艾诚：你如何定义投资？

蔡文胜：投资就是用钱去赚钱。

艾诚：你既是投资人，也是创业者，最大的焦虑是什么？

蔡文胜：最大的焦虑是创业失败。

艾诚：创客的头条法则是什么？

蔡文胜：找到你感兴趣的事情做。

艾诚：未来五年你最看好哪些行业？

蔡文胜：我认为在PC（电脑端）互联网没有被满足的行业，未来空间会更大，比如互联网金融、互联网医疗、互联网教育。

艾诚：如果对你投资的所有创业者说一句话，你想说什么？

蔡文胜：非常感谢你们，让我投资你们，我非常珍惜跟你们相处的时光，特别是一起努力的这个过程。

艾诚：如果把你现在的创业和投资事业比作一座高峰的话，你觉得现在在哪一个阶段？

蔡文胜：我觉得现在在半山腰。

艾诚：为什么？

蔡文胜：因为我真正想要做成的事情，我觉得还没有开始。

艾诚：回顾这一程，你觉得对于创业者而言，最容易失败的节点在哪里？

蔡文胜：我认为是拿到投资的那个节点。

艾诚：为什么？

蔡文胜：之前是靠自己的钱、自己的能量在创业，拿到更多钱的时候，往往你会认为自己已经成功了，其实我认为这只是刚刚开始。

艾诚：回顾之前的投资案例，最让你骄傲的是哪一个？

蔡文胜：美图秀秀应该不算投资，最让我骄傲的项目是美图秀秀，如果从投资的案例来讲，最骄傲的是58同城。

艾诚：最让你后悔的是哪个项目？

蔡文胜：应该算没有，因为哪怕是失败了，我觉得都是很好的宝贵的经验。

艾诚：全民创业的时代你对创业者的忠告是什么？

蔡文胜：我觉得每个人都有创业的心，只要是享受这个创业的过程，也算另外一种成功，创业不要以结果为导向，否则最终失败会很难受。

艾诚：

做自己喜欢的事！

蔡文胜









扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第三章 创业的风口是什么？

许达来

我觉得就是当我们考虑风口的时候，也要考虑我们所做事情的商业价值的本质。我们往往会看到很多创业者过来融资的时候说他们的用户数在过去半年增长了多少，或者他们的订单数过去一年增长了多少，如果你再仔细看一下他们花了多少钱买这些订单，花了多少钱去买这些用户，有些时候会觉得他们做的不是生意。

# 创客法则

①创业面前，可能人人平等，但是在创业成功面前，绝对不是人人平等。即使同一种商业模式，同样拿到了大量资本，结局也可能有天壤之别。

②很多站在风口上的人，可能口中从来不谈风口，而一些满嘴“风口”的人，却从来没有踏上风口。

③风口就是顺势而为。一家创业公司是否有发展前景，是否值得投资，投资人的判断依据就是：是否符合市场趋势。

④虽然风口理论在移动互联网时代提出，风口却不是移动互联网时代才出现的新鲜事物。每个时代都有自己的风口，究其本质，是中国社会变革带来的市场商机。

⑤不要仅仅贪婪地看到时代的风口，这可以被理解为社会需要你做什么，更要清醒地看到自己能作为的和想作为的。

⑥对创业者来说，风口只是锦上添花的“甜点”，团队、商业模式等方面的努力才是吃得饱的“主食”。

⑦风口的真谛，在于看清风向，从而明晰做正确的事。这是丰富经验和极高智慧综合的产物。换一种说法是，某种趋势是否是风口，终究还是以成败来论：成功了，就是风口，失败了，就不再是风口。

⑧今天的创业企业，如果幸运地站在风口上，不要得意，最应该做的是明了风往哪里吹，风吹的方向就是用户需求。只有看清风向，根据用户需求变化规则“打牌”，才能在用户圈中得到用户心甘情愿的“赞”。

⑨如果你错过了短缺经济的大好时代，没有赶上工业革命产业转移的末班车和信息革命互联网浪潮的首班车，没关系，未来依旧是创业者的黄金时代，依然可以找到风口。

⑩明白自己要做什么，而且擅长做什么，可能比一味寻找风口、借势风口，更容易成功。

## 一种模式，两种结局

创业面前，人人平等，但是在创业成功面前，绝对不是人人平等。即使同一种商业模式，同样拿到了大量资本，结局也存在天壤之别。

1999年1月4日，天空突降大雪。这让毕业于哈尔滨工业大学，在美国硅谷镀过金的“互联网迷”王峻涛有些感慨。这一天，37岁的他开始了自己新一次创业——从福州北上北京，筹备8848网站。

8848，正好是珠穆朗玛峰的高度。这家以世界最高峰命名的网站，做的也是石破天惊的生意——电子商务，在互联网上从事商业企业对个人的零售业务，即B2C。

先发的确会占有优势。当时的中国网民，可能不知道阿里巴巴、当当、卓越，京东商城还只是中关村的一个小柜台，却都知道8848。用“绝对垄断”四个字形容当时的8848应该不为过。8848仅仅以4个人、16万元起步，比阿里巴巴还要寒酸，销售业绩却一路攀升：5月60万元，7月180万元，9月380万元，11月250万元……漂亮而上扬的曲线，足以让资本蜂拥而至。

在寥若晨星的电子商务网站中，8848大有王者气质。甚至连正式的融资计划都没拿出来，8848在短短两个月内，就完成了两轮融资，投资机构包括IDG资本、美林证券、高盛集团、软银等知名风投，融资额达到6000万美元，估值达到5亿美元。

不只是资本，连海外最牛的媒体也不吝溢美之词。2000年2月，美国《时代周刊》称8848.net是“中国最热门的电子商务站点”；2000年7月，8848.net被《福布斯》杂志列入中国前十大网站。

就在王峻涛以为“亚马逊要做世界上最长的河流，我就要做世界上最高的山峰”的豪情壮志正在一步步成为现实，8848以势不可当的锐气与力量向着纳斯达克冲刺时，一系列意外降临：“拆分”悲剧发生！2001年8月8日，王峻涛在这个吉利的日子辞去my8848董事长职务，8848也由此走向溃散！

小贴士之“**8848**拆分**B2C**业务”

在风险投资的催促下，2000年初，8848上市计划出炉，但由于电子商务涉及商品零售，审批比只涉及信息发布的门户网站更麻烦，到2000年7月才获证监会批准。

不凑巧的是，随着互联网破灭的泡沫越来越多，B2C此时已经沦为国际资本市场最不愿投资的“弃儿”。为推动上市，8848的投资人要求把B2C业务拆分出去，专注于做B2B。但是，8848完全不熟悉B2B，同时又失掉了B2C主业务，从而丧失了核心竞争力。

时至今日，8848这座电子商务界曾经的珠穆朗玛峰已经不复存在。2009年3月，王峻涛在博客中透露8848域名已被别人抢注，2014年8848已经是骆驼户外品牌官网的域名。

1999年王峻涛创建8848时，中国人民大学社会学专业毕业的刘强东，在日资公司工作两年还清债务后，刚刚在中关村租用了一个柜台代销光盘和刻录机。当时的刘强东没有太多想法，一心坚持做好两件事：一是明码标价，薄利多销；二是做好服务。

靠聪明的头脑和从不卖假货的诚信经营，刘强东拥有的柜台数量渐渐增多：1个变2个，2个变4个……后来增加到13个。心中开始有底气的他对自己的期望是，像国美一样，将“红旗”插遍全中国，到2010年拥有300～400家连锁店。

2003年春天，“非典”让全国陷入了紧张的氛围之中，也“搅黄”了刘强东的连锁梦。严重的时候，连锁店的门店连一个顾客都没有，短短21天，他亏损了800多万元，占其资金总额的1/3。

焦头烂额的刘强东带着员工到各网站去发帖，注册了几百个QQ号去推销。让他惊喜的是，第一天居然成交了6笔生意。“非典”过去后，刘强东的线下生意恢复了正常，但他却做出一个大胆的决定：关闭实体店，彻底转型做电子商务。

成立之初的京东商城，谱写了“低价与规模”的发展模式。现在看来，放弃利润是刘强东最明智的选择，更符合电子商务的本意，为网上消费者提供了应该有的价值。人们在网上消费图什么？无非就是方便和便宜。

2004年刚刚上线，京东商城就实现了约1000万元的销售收入。2007年今日资本徐新领投1000万美元，给京东商城插上了翅膀。2007年京东商城销售收入随即增长到3.6亿元，到2010年，收入已膨胀28倍，达到102亿元，同时也成为中国第一家年收入超100亿元的电子商务企业。

后来的“故事”众所周知：伴随着融资路上一路狂奔，2011年到2014年5月上市前，京东商城融资金额累计20.26亿美元，股东名单上有今日资本、雄牛资本、老虎基金、高瓴资本、DST投资集团、红杉基金等，加上经受住来自各方的舆论与竞争对手的强大压力，刘强东率领京东商城颠覆了中国的零售业渠道，从一个“后来者”变为中国B2C领域的“巨鳄”。

2014年5月23日，京东商城在纳斯达克挂牌上市，收盘报价20.90美元，较发行价上涨了10%，市值达到了286亿美元。上市不是京东商城的终点，在增长率上继续跑赢中国电子商务巨擘阿里巴巴，才是奠定未来发展的基础。

2015年9月京东财报显示，京东商城一个季度的商品交易总额为2020亿元，同比增长89%；阿里巴巴总交易额为13000亿元，增长率仅为37%。[1]论总交易额，阿里巴巴是京东商城的6倍多，但就增长率而言，“风物长宜放眼量”，再过数年，京东商城有没有可能超过阿里巴巴？

## 时代的“供养”

2004年后，刘强东开始注册域名，开发电子商务系统，并逐步关闭线下连锁店，专心做电子商务。此时，距离8848成立已经过去5年，比世界上最早的B2C公司亚马逊出现更是晚了10年。

后来者不代表就是落后，有时候，后知后觉反而是一件好事。须知，再美妙的梦境也源于现实生活，再成功的创业也必须扎根于所生存的商业时代。

同样做B2C，决定王峻涛与刘强东胜利与否的一个关键因素在于，刘强东的创业接地气，几乎与现实无缝对接。而王峻涛不顾1999年电子

商务的贫瘠土壤，在网上拉开大干一番的架势，梦想过于超前，难免夭折。即使没有股权纠纷、投资者的犹疑，8848估计也难以避免由先驱变成先烈。其实，投资者对8848的怀疑，说不定也是出于其与商业环境的不契合。

虽然只有5年之差，中国电子商务的环境可谓翻天覆地。不过，王峻涛属于“不走运”的人。

1999年，中国互联网刚刚起步，网民只有400万，几乎是海归和精英的“玩物”，电子商务更是几乎为零，就像一张白纸。在人们的头脑中，网上购物纯属不靠谱。当年9月，一家名叫“梦想家”的网站组织了一个名为“72小时网络生存”测试，有人拿着1500元面额的电子货币，身边有一台可以上网的电脑，被冻得把窗帘盖在身上，也不知道在网上购买被子。

小贴士之“‘**72**小时网络生存’测试”

“72小时网络生存”测试是1999年9月由十多家媒体、梦想家网站联合主办的，8848网赞助的网络生存测试，从当年9月3日开始，到6日结束，历时3天，即72小时。测试的目的是求证中国网络发展的现状和未来。

12名参与者在独立的房间内，没有被褥和枕头，没有食物，没有饮用水，没有电话，陪伴他们的只有一台可以上网的电脑，一卷卫生纸，每人1500元人民币和1500元面额的电子货币。3天之内，一切生存所需只能靠网络来解决。

事实证明当时中国发展电子商务的条件还极不成熟。

网民脑海中没有网上购物的概念，也怪不得他们，先不说还没有大力普及，互联网技术也还无法支持。试想，一个没有宽带、只能拨号的互联网环境，谁有足够耐心花费十几分钟甚至半小时等待一张图片呈现？

不成熟的，不仅仅是互联网技术，更有电子商务发展所依托的网络支付、物流配送、社会信用体系等方面的匮乏，以至于《华尔街日报》如此描述这些原始的中国电子商务：“一家中国公司在信用卡不普及的国度里蓬蓬勃勃地发展着电子商务，他们的货物配送甚至经常要靠自行车

来完成。很多人把支付和配送称为电子商务的‘两个轮子’，在别人认为装不成的时候，王峻涛们拼拼凑凑地装成了两个圆环，8848.net于是往前滚了。”[2]

有人在8848上购买一种商品，动辄半个月才能收到货。消费者等的花儿都要谢了，其用户体验之差可想而知。放在今天，除非“双十一”，平时这种情况很少出现。

反观刘强东开始做B2C的2003年，就幸运得多。互联网环境，还有电子商务的土壤，都渐渐明朗起来。一句话，电子商务开始过上好日子了。

互联网在中国起步晚，却发展飞速。2003年，中国网民数量已经达到7950万。网民数量在飙升，即使没有“非典”来袭，电子商务的破冰期也会如期而至，更何况有“非典”的推波助澜，毕竟需求也能创造行业机会。

而物流配送、社会信用体系、消费习惯等阻碍中国B2C发展的几座“大山”，也被渐渐搬走。

2003年中国物流业已经小成气候。一个小细节是，2003年初，顺丰就已经与扬子江快运签订合同，租下5架波音737全货机，其中3架用于承运快件。凭借革命性的变革以及社会需求的促进，顺丰的业务量迅速增长，2003年之后，每年的增速都在50%左右。

2002年12月，招商银行开始发放信用卡。信用卡无疑加快了网上支付的脚步。2003年12月，携程在纳斯达克上市。继2000年互联网泡沫破灭后，这家互联网公司登陆美国资本市场，也意味着新一轮互联网热潮的开始。

种种迹象表明，中国电子商务发展的外部条件已经基本成熟，刘强东和京东商城，还有马云和淘宝网，恰好踏准了节奏。

同样的商业模式，同样有资本的鼎立支持，8848和京东商城，一个以失败落幕，一个正在高歌猛进，其中的缘由就是，后者登上了电子商务的风口，前者却在风口还未形成时就“中道崩殂”。

---

[1]《阿里跌破发行价，京东机会在哪里？》，百度百家，2015年9月8日。

[2]吴晓波：《中国电商的先天不足》，发表于《电商报》，2014年5月12日。

# 风口就是顺势而为

“风口”是一个既新鲜又倍儿热的词，却的的确确不是一个新鲜的存在。

“台风来了，站在风口上，猪都能飞起来”，当小米科技创始人雷军2013年在中国企业领袖年会上说出这句话时，可能没有预料到，它会成为创业圈中一时最为时髦的流行语。

对于现在的创业者和投资人来说，如果在谈话中不提到风口，就好像格格不入。殊不知，真实情况可能是这样的：很多站在风口上的人，可能从来不谈风口，而一些满嘴“风口”的人，却从来没有踏上过风口。

那么，创业的风口究竟是什么？

先提醒一句：天底下没有新鲜事儿，如果你觉得有的话，一定是你的观察方式不对。

风口，原本是一个地理名词，指的是通风的口子，山岭顶部的凹口。现在，“风口”成为备受点赞的新名词，代表商业社会未来发展的趋势和方向。

## 风口就是顺势而为

说到风口，顺为资本合伙创始人兼首席执行官许达来有发言权。不仅仅因为他是一位眼光独到、随时观察捕捉趋势的投资人，还因为他与风口“代言人”雷军关系匪浅。

许达来说顺为资本与小米公司是“兄弟公司”，两者关系的确亲近：顺为资本不仅是小米C轮的主要投资者，更重要的是，雷军还是顺为资本的出资人和创始合伙人。

一个感性的理解是，与风口“代言人”雷军距离如此之近，许达来对风口的理解可能更为靠谱。许达来对此也“不客气”：“‘顺为’这个名字，

其实就是取自‘顺势而为’，跟风口理论是一样的。我们做任何事情，不管是创业还是其他事，必须要顺势而为。因为在一个对的方向，在一个对的势头里，成功的概率大很多。”

在许达来看来，风口就是顺势而为。而一家创业公司是否有发展前景，是否值得投资，他的判断依据就是：是否符合市场趋势。

连续创业者黄汪和他的华米科技，因为站在风口上，成为顺为资本的“猎物”之一。2013年底，顺为资本找到了一家专业做智能可穿戴设备的公司。这家位于安徽的小公司，其创始人黄汪有中科大的背景。作为一名连续创业者，黄汪曾经做过手机、平板电脑，也做过阅读器、智能手表这样的嵌入式设备。

在考察完这家公司之后，许达来毫不犹豫地掏出了真金白银。得到顺为资本的注资后，华米科技团队搬到北京和小米一起办公。2014年7月22日，华米团队研发的小米手环在发布会上作为“one more thing”（意为“另一件产品”）亮相。小米手环对市场最大的震动是把国产手环的价格从数百元“拉”到了79元。而在运动记步、睡眠监控和闹钟这些标配功能之外，还加入了身份ID功能，可用于解锁小米手机。这个差异化的功能点推出后非常受欢迎，也是小米手环区别于其他智能手环的高用户黏性的重要原因。

上市三个月，小米手环销量超过百万，仅“双十一”当天就卖掉10.3万部。如果说它是目前国内最畅销的可穿戴设备单品，应该不会受到多少质疑。2014年底，华米科技宣布完成3500万美元B轮融资，估值超过3亿美元。本轮由高榕资本领投，红杉、晨星、顺为跟投。在不到一年的时间里，华米就疯长为一家估值3亿美元的新锐公司。

2015年，华米科技的目标是成为全球出货量最大的智能手环生产公司。

移动互联网时代到来，移动终端日渐成为交互中心，“智能＋”时代的风口来到。作为重要的移动终端之一，可穿戴设备也有可能乘风而上。随着传感器技术的进步，零部件能耗降低，低功耗蓝牙等无线标准的推出，可穿戴设备更是可能成为“智能＋”风口上的“猪”。

一个最有力的证据是可穿戴设备产量的持续高速增长。根据市场调查公司IDC最新公布的市场报告，可穿戴设备产量已经连续8个季度呈现

稳步增长。2015年第一季度全球范围内可穿戴设备的出货量突破1140万台，几乎是2014年同期（380万）的3倍。[1]

目前看来，华米科技就是许达来要找的那只风口上的“猪”。但是，许达来的“野心”不限于此。他认为，作为投资人和创业者，不是要成为风口上的猪，而是要找到“能够把猪都吹起来的风口”。

创业大潮之下，每位创业者和投资人都在千方百计寻找风口。如果能够找到风口，“猪”就可有可无了。毕竟它是一个素有贬义的代名词。能够成为更凶猛、代表力量的“狮子”，或更敏捷的“豹子”，抑或具有凌厉之势、气势威猛的“老鹰”，再加上风口的助力和烘托，岂不是更好？

## 互联网是最大的风口

风口理论在移动互联网时代提出，在我看来，风口却不是移动互联网时代才出现的新鲜事物。每个时代都有自己的风口，究其本质，是中国社会变革引发的市场商机。

回顾中国创业史，可以看到，从来不缺风口：计划经济向市场经济转变，带来乡镇企业的崛起；1994年汇率改革，一大批外贸企业拔地而起；1998年房地产改革大幕拉开，中国房地产行业迎来黄金时代……

紧接着，互联网时代来临，以蓬勃之势渗透进各行各业，又引发了新的风口。王志东、张朝阳、丁磊等一批海归精英，在国外见识过互联网的风生水起，回到国内就登上了中国互联网最初的风口，新浪、搜狐、网易等中国最早一批互联网公司应运而生。

在新浪、网易等最早一批中国互联网公司的背后，有一个共同的投资机构——红杉资本。1972年成立于美国硅谷的红杉资本，投资过谷歌、雅虎等互联网公司，素有“赌赛道”的传统。在2000年初，红杉资本在中国“赌”的“赛道”就是互联网这个风口。

小贴士之“‘赛道’与‘赛车手’”

“赛道”与“赛车手”是投资领域的两个术语。

所谓赛道，即市场。投资人要看这个市场是否足够大，增长是

否足够快，是否能够支撑和容纳一个有着巨大增长潜力的企业。

所谓赛车手，即创业者。在投资人看来，早期创业公司创始人等于全部。如果创始人不靠谱，公司的一切未来规划、愿景和目标都不靠谱。一家能成功的企业，其创始人也必须是一个拥有浓厚创业者气质的人，比如他的愿景、坚韧性、执行力、领导力等。

在投资圈里，红杉资本素有“赌赛道”的传统，IDG资本擅长“赌赛车手”。不过，随着市场的变化，投资机构的投资风格也在不断发生变化。

相对于“赛道”，红杉资本中国基金合伙人周逵更倾向于用“市场发展的时机”来表示：“其实不是说一个赛道，而是我们进入市场发展的时机，切入的就是互联网。15年前红杉进入中国，那时候投互联网，肯定就是投新浪、网易这样的公司，而不是像今天这样，有这么多选择。”

风口也好，顺势也罢，赛道也好，其实讲的都是一回事，说到底，就是市场发展的时机。所谓时势造英雄，用在创业上，就是时机成就创业。

除了风口，还有一个与创业息息相关的“热词”不能忽略，那就是“互联网＋”。在互联网发展的不同阶段，产生了不同的风口。红杉资本伴随中国互联网一路发展到现在，不同的中国互联网企业受益于不同时期的风口，而红杉资本受益于投资不同的互联网企业。

对于互联网不同阶段的风口，周逵以亲身经历为我们理清脉络：

在中国互联网早期，风口上的公司无疑是能提供大量免费快捷新闻资讯的网站，比如新浪、百度。当信息平台演变成通信平台的时候，拥有即时通信工具QQ的腾讯成为风口上的巨人。

几年之后，随着技术和互联网基础条件的改善，新的娱乐中心在互联网上出现。各类视频网站备受热捧，与此同时，电商的需求也被激活——不说大家也都知道，淘宝和马云成为大家关注的对象。

事实上，伴随着互联网更加深入的发展，电商也开始迭代更新，比如交易的商品越来越丰富，客户下单的便捷性更强，快递甚至能在当天下午就把你早上选中的“宝贝”送到手中，所以，不必奇怪为什么京东、一号店等电商能轻易捕获大家的心。

甚至连热门的O2O，在周逵的分析中，演变的其实也是电商的内核——服务的电商化，在网上不再只是售卖实体产品，而是提供丰富的个性服务，于是河狸家、阿姨帮等成为风投们关注的焦点。

现在，帮助更多普通人，而不仅限于传统的商家销售自己的时间和服务，成为下一代电商发展的内容，比如周逵提到的一亩田、觅食等。在这方面，互联网的效应是，把服务提供方和需求者之间的距离进一步缩短，利益也被重新分割，这样，就产生了很多新的模式。实质上，这些都是互联网和电商发生的各类“化学反应”。

## 风口上的“猪”也是九死一生

还是那句话：作为创业者，我们身处一个最好的时代，受惠于互联网的“加持”。风口并不鲜见，用周逵的话表示就是，互联网风口之下，有无数创业机会。即在互联网这个大风口下，布满了各种小风口。

那么，一个问题是，如果你站上风口，就一定可以拾级而上，成功登顶吗？答案是否定的！

据统计，同样是互联网创业公司，都站在互联网风口上，至少有90%走向失败，剩下的10%中大多数也仅是勉力维持，真正称得上“成功”的寥寥无几。不过，也就是这些寥寥无几的成功，吸引了无数创业公司奔赴风口。

做智能手机的不只雷军和小米，还有“著名英语老师”罗永浩的“锤子”手机，相声演员王自健也宣布做手机，就连阿里巴巴、腾讯也不甘示弱，结果呢？别说其中任何一家超越小米，连“小米第二”都没有出现。

还有曾经著名的HTC（宏达国际电子股份有限公司），这个原来的代工厂，不像8848那般悲催，依靠首款搭载安卓系统的手机发布一举成名，抢得智能手机市场先机，一度获得美国市场的最大份额。2011年，其全球市场占有率就在10%以上，市值超过诺基亚。然而，风光没有持续很久：连续10多个季度，业绩下滑，直至2013年，到达最低点，世界市场占有率仅为2%，在中国，更是微乎其微。

包括顺为资本投资的乐淘，也是站在电子商务风口上却以失败告

终。在信息日益对称的今天，风口不是某家企业的“秘密配方”，可能是大家都看得到且都能出入自如的“公共花园”。哪个行业有前景，符合大趋势，很多创业者都心如明镜。即便如此，创业仍旧摆脱不了九死一生的“宿命”。

无论是许达来口中的“5%”，还是周逵“成功的数量是在减少的”这样的表述，都在向我们陈述一个事实：在风口之上，创业和成功也不是完全对等的！

互联网风口带来无数创业机会，创业门槛在降低，创业成功的门槛却在提高。或许正是因为门槛被拆掉了，进入的创业者更多，成功的概率在降低。

所以，作为创业者，如果能够找到并登上风口固然可喜可贺，最起码证明你的创业并没有和这个时代背离，但是，也不要仅仅贪婪地看到时代的风口，这可以被理解为社会需要你做什么，更要清醒地看到自己能作为的和想作为的。毕竟，登上风口只是创业的第一步，如果你在此之后选择“躺下来”，无所作为，“风”可不会轻易将你“哄抬”上去。

对创业者来说，风口只是吸引客流的“甜点”，团队、商业模式等方面的努力才是吃得饱的“主食”。互联网“台风”来袭，做好准备，才能迎风而飞，否则只能成为风口下的牺牲者。

风口的真谛，在于看清风向，从而明晰做正确的事。这是丰富经验和极高智慧综合的产物。换一种说法是，某种趋势是否是风口，终究还是以成败来论：成功了，就是风口，失败了，就不再是风口。

现在仍旧“风风火火”的家居O2O，包括上门美甲、上门做饭、上门洗车等上门服务备受投资人追捧，被视为不折不扣的风口。但是，创业和注资热情不断升温的背后是其难以破解的营利模式，这就注定它要开始接受是否是风口的质疑。

小贴士之“家居O2O有多火？”

2014年6月，美国家装O2O平台Houzz获得1.5亿美元融资后，引发了国内家居O2O平台的投资热潮。

2015年1月，新浪“抢工长”上线；3月，齐家网宣布D轮获投1.6亿美元；3月9日，土巴兔获得红杉、经纬和58同城的联合投资两亿

美元；7月，极客美家获数千万人民币A轮融资；爱空间获得雷军的顺为资本领投的6000万资金……

不过，Houzz模式是否适合中国，家居O2O是否能够真正火起来，还有待时间的检验。

---

[1]《准备好了吗？让可穿戴设备带你飞》，发表于《中国新闻周刊》，2015年6月15日。

## 风口的可预见性

并非所有的创业都必须找到风口。最直白的原因是，你如何知道风口什么时候来？

更多的情况是，你眼光毒辣且长远，在众人皆“醉”时已经提前看到风口，却因为过于“早熟”而沦为“先烈”；又或者，你为人慎重，看到风口上出现成功创业案例时，才开始全情投入，却可能因为稍微“保守”而被“先驱”将机会占尽。在腾讯之后，出现过任何一款成功的即时通信软件吗？即使什么都不缺的马云都不能得偿所愿，何况其他人？

更何况，如果没有风口，难道就不创业了？毕竟，“风口”二字中之所以带“风”，多少有些可遇不可求的意思。就此来说，风口虽然影响创业成败，却不是决定创业与否的最重要因素。

### “独角兽”与“风口”

在许达来看来，“独角兽”一定要在风口上才能成功。

所谓独角兽，指的是那些估值达到10亿美元以上的初创企业。许达来剔除通货膨胀的因素，认为应该将标准提高到30亿美元。如果市值能够达到1000亿美元以上，就是超级独角兽。

不同于做现金生意的小而美的创业公司，独角兽必须建立在高速发展的平台基础上。而一个行业如果不站在风口上，身处其中的公司很难能获得快速发展。

走房屋中介O2O路线的爱屋吉屋，如果不搭上移动互联网的风口，即使采取全城一对一带看、去门店等措施，估计也难以只用120天时间，拿下上海租房市场28.95%的份额，更是不会仅用一年零两个月的时间，实现从成立到估值10亿美元的飞跃。

更为人们熟知的，还有小米。从成立到估值达10亿美元仅用一年零八个月，照样离不开移动互联网的风口。

几乎所有的创业者都想创立一家独角兽，投资人也想“投”出更多的独角兽。也许，投资人的获利秘诀就在于此。为什么投资人敢于冒风险，投资很多失败项目，却仍旧没有停止投资的脚步？

小贴士之“独角兽”

2015年9月，投资银行瑞士信贷发布的一份研究报告显示，7年来，独角兽数量猛增30倍。

2009年时，所有独角兽的估值之和只有130亿美元，这类公司只有4家。但是现在，独角兽已经猛增至124家，它们的估值之和也增加到4680亿美元。

从公司数量的角度来说，7年来的增幅达到了3000%；从估值之和的角度来说，增幅更是高达3500%。

对于这种状况，人们看法不一。有人认为，独角兽数量的迅速增加表明一个全新的技术前沿正在被占领，而有人则认为这个领域的泡沫已经相当严重。

“一个风险投资的投资组合里头，有十家公司，其中有两三家独角兽，他就能把整只基金回报给拿下来。”许达来一语道破。

不想做将军的士兵不是好士兵，不想创建独角兽的创业者，不一定不是好创业者，但是，在这个大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米、快鱼吃慢鱼的时代，注定要遭遇更多的风险。

如果你不甘于平凡，想要创建一家独角兽或者最起码有一定规模的公司，最好还是要找到风口，毕竟站在风口上的公司成功率更高，更受投资人青睐。

但是，话说回来，即便你创办了一家独角兽，也不表示完成安全“登陆”。2012年就已经进入独角兽俱乐部的明星公司Evernote，在收获口碑很好、付费率不错、海外市场风生水起等赞誉后，现在也面临倒闭危机：新产品计划失败、用户增长下滑、关键员工和人才慢慢流失……连首席执行官都没激情，员工称之为“瘟疫”。

你看，高速增长和源源不断的资本注入，也不能保证一家企业长久成功。

## 找到“猪都能飞得起来的风口”

为什么是“猪都能飞得起来的风口”？在人们的观念中，猪不够聪明，体重又大。如果连猪都能吹起来，这个风口肯定风势强劲。对于创业来说，就是市场规模和前景足够大。

企业成长于市场之中，市场容量当然决定企业的体量。金鱼缸中养不出鲨鱼。在电子商务发展初期，整个市场方兴未艾，仅占社会商品零售总额5%不到，当时的阿里巴巴、京东商城，在百货大楼、苏宁国美面前，还是“小弟”。为什么现在马云有底气和王健林豪赌1亿元？还不是因为电子商务已经占到社会零售总额的50%，并且还在节节攀升？

当我提问“风停了，会不会摔死”时，许达来表示会摔死，并接着补充：“所以我们要寻找的是一个足够大的风口，猪都能飞得起来的风口。”

不愧为同一战壕中的“战友”，雷军与许达来的观点不谋而合：“成功，靠勤奋是远远不够的，最最重要的是找到一个大的市场，顺势而为，用句比较通俗的语言来表达，就是找一个最肥的市场，然后等待台风，就是我们讲的‘台风口’。”[1]

2010年4月创建，2011年底10亿美元，2012年6月40亿美元，2013年8月达到100亿美元……2015年7月，小米联合创始人林斌微博透露：小米最新估值800亿美元。

5年时间，小米估值已经飙升至800亿美元，固然与其高性价比、粉丝经济、口碑营销等因素不无关系，更关键的是其依托持续增长的智能手机市场份额。

小米进入智能手机市场的时候，恰逢手机行业的换机潮——从功能手机向智能手机转变。另一个契机是，诺基亚、摩托罗拉和黑莓等传统手机巨头先后坠落。大佬的市场被“空”了出来，无疑留给后来者更多的市场机会。

早在2010年，英国市场调查研究公司Coda Research Consultancy就预测，2010～2015年，全球智能手机销量将达到25亿部，在此期间，销量复合年增长率将达24%。

真实情况有过之而无不及。市场调研机构Trend Force2015年1月发布的报告显示，仅2014年，全球智能手机出货量就达到11.67亿部，相比2013年增加25.9%。其中中国智能手机品牌出货量合计达到4.534亿部，贡献了40%的份额。

功能手机到智能手机的转变过程中，除苹果、三星等少数品牌外，国内品牌中，小米反应较快，迅速切入，自然能够在智能手机这块越来越大的“蛋糕”中分得一大块。

风口成就企业，企业何尝不是也在成就风口？雷军和小米凭借智能手机风口一路狂奔，但智能手机风口的形成，仅靠社会发展和用户需求的客观推动？恐怕与乔布斯和iPhone不无关系。

即使在互联网时代，美国管理大师德鲁克的“创造市场”理论——“好的公司满足需求，伟大的公司创造市场”依然适用。

100多年前，人们仍旧习惯在马背上寻找速度。福特公司创始人亨利·福特四处询问用户需要什么样的更好的交通工具，几乎所有人的回答都是“我要一匹更快的马”。这个答案很干脆，却也充满禅机，正如在餐馆点了“随便”这道菜一样，让人摸不着头脑。

福特没有马上跑去马场选良种马，或花费高成本购买汗血宝马，囤积居奇，以待明日卖个好价钱，而是选择制造汽车这种与马八竿子打不着的产品。与其说福特用汽车满足了人们“更快的马”的需求，还不如说，他创造了用户使用汽车的习惯。

2007年初，乔布斯相信触屏是智能手机的未来，在iPhone上去掉了实体键盘，强迫用户习惯使用软键盘输入文字。由此，不仅创造了用户使用触屏手机的习惯，更创造了智能手机的风口。

## 遵从商业价值本质

被足够大的风口“吹”上去，是不是就代表永远处在“风口浪尖”？风向会不会调转？风口容量会不会缩减？

创业者找到并受益于风口之后，不要忘记思考如果“风”变小，自己

该怎么办？

尽管智能手机风口足够大，但还是难保风口容量不会变。得益于智能手机市场快速增长的小米，一旦遭遇市场放缓，也难免会受到影响。据研究机构Strategy Analytics报告，由于市场渗透率趋于饱和，中国智能手机的年化增长率已经从2014年一季度的39%下降到2015年一季度的17%。这是自2010年以来首次出现一个季度中国智能手机的增长率低于全球平均增长率。

和此相对应的是小米增长脚步的放缓。2015年7月，小米发布2015年上半年销售业绩报告。报告称，2015年1～6月手机销量为3470万部，低于2014年下半年的3500万部。自2013年小米每半年发布一次销售数据以来，这是销量首次出现环比下降。

现在，摆在小米面前最大的危机可能是，面对智能手机红利衰退，高估值还能挺多久？其实，在林斌发布小米最新估值为800亿美元的消息时，我和一些业内人士心中充满质疑。

当风口日益被创业者奉为真理，低调的百度创始人李彦宏却忍不住“吐槽”：“我觉得风口论，包括猪论，充满了投机思维。”风口论是否真如李彦宏所讲是“投机”，有待商榷，毕竟谁都无法否认趋势之于创业的重要性，百度不也是借着互联网的东风才能成为全球最大的中文搜索引擎的吗？

但是，李彦宏同时发出的“回到初心、脚踏实地”的告诫，却对创业者大有裨益。奉行创业投资顺势而为的许达来也有相似的论断：“当我们考虑风口的时候，也要考虑我们所做事情的商业价值本质。”

作为一家企业，商业价值也就是李彦宏口中的“回到初心”，即你能为市场、为用户做什么，带来哪些价值。这也是一家企业的本分。只有为用户创造价值，才能为用户所需，与风口相比，这种为用户所需才更让企业脚踏实地，或者从另外一个角度来说，这才是永远不变的风口。

深究那些失败企业的诱因，表面看起来是错过风口，其实是忽略用户需求，不能再为用户创造价值。摩托罗拉、诺基亚是因为没有抓住智能手机风口才被苹果颠覆的吗？殊不知，它是“亡”于自己挖的“坑”。

作为一家科技企业，摩托罗拉的创新有一箩筐，非常注重人才方面

的积累和技术方面的突破，如新芯片极的设计、语音识别技术的研究等。但这些技术创新，是否为用户所想，有待商榷。以摩托罗拉E2为例，中间的导航键发短信不方便，还总要担心把导航键按坏。用E2上网也同样费劲，同步软件安装不简便等，都没有考虑到用户需求，而是闭门造车。

相对而言，iPhone满足了用户单手操作的需求，让智能手机变得简单易用，让手机上网更加便捷，让手机解锁更加便捷，让手机听音乐更加便捷，让手机看照片更加便捷……总之，iPhone的宗旨就是，对用户在使用手机过程中的每一个细节都尽可能做到简便，这才是一家企业真正的撒手锏。

任何枝繁叶茂的思维，无论开出怎样的时代之花，必然深深扎根于漫长的时间土壤中，经岁月涤荡仍不失本色。于商海中颠簸沉浮，能否遵守市场的常识，至关重要。为用户创造价值，是任何企业在商海中纵横驰骋的最锋利的利刃，没有之一。

没有土地，也几乎没有什么其他财产的亚马逊，从一家不起眼的创业公司迅速成长起来，原因在于它生逢其时，赶上了一个伟大的时代，更在于它对用户体验的偏执。这种不可思议的偏执，使它牢牢保持着与用户足够的黏度，并最终成为电子商务领域的巨无霸。

在亚马逊总部的各个会议室中，无论参会人数多少，人们都习惯空出一张椅子，这样“奇怪”的场景早已见怪不怪。贝索斯称：“空椅子其实象征着一种理念，那就是，在会议中，最重要的人并不在场，他就是用户。”

今天的创业企业，如果幸运地站在风口上，不要得意，最应该做的是明了风往哪里吹，风吹的方向就是用户需求。只有看清风吹的方向，根据用户需求变化规则“打牌”，才能在用户圈中得到用户心甘情愿的“赞”。

---

[1]《雷军：创业一定要做最肥的市场》，发表于《山东商报》，2013年12月11日。

# 未来的两大风口

## 现在是创业的风口吗？

每个时代有每个时代的风口。大家说我们身处的这个时代，本身就是一个创业的大风口：互联网颠覆了传统商业社会，把不可能变成了可能；政府各种创业扶持政策层出不穷，降低了创业门槛；全民投资年代，资本追着项目跑……

正如上一辈人经常语重心长地告诫后代：好好学习吧，你们可算赶上了好时候！创业大潮涌动，有很多人奔走相告：赶快创业吧！你们赶上了创业的好时候！

然而，事实真的如此吗？在我看来，值得商榷。

自实行改革开放以后，咱们国家从来就不缺创业的风口。而且，和现在物质世界的极度充盈，创业必须挖空心思“讨好”用户的过剩经济时代相比，前几十年属于短缺经济时代，商品稀缺，只要你有些胆量和基本的启动资金，只要把商品生产出来，就可以销售出去，也就相当于创业成功。

与创业、经济发展相辅相成、互成因果的是，改革开放以来的大部分时间里，作为经济增长最主要衡量指标的GDP（国内生产总值），增速基本都在10%以上。也就是在此过程中，中国经济一跃成为仅次于美国的世界第二大经济体。

在这种背景下，企业的年增长率超过40%、50%司空见惯。当然，一个经济体在保持经济持续增长时，往往难以保持较低的通货膨胀率。但是，与物价上涨同时发生的还有资本的升值。只要创业企业的增长速度，也就是资产升值的速度，高于贷款利率，就可以实现赢利。

别忘了，当时的创业企业享受着现在不具备的优势——成本低廉，不仅包括原材料成本、运输成本、用地成本等，更重要的还有劳动力成本。仅仅人口红利，就是一个不可多得的创业风口，让一个个企业借势

升腾。

如果因此下结论说短缺经济时代是属于创业的绝对黄金时期，也有失偏颇。一个时代有一个时代的荣光，也必然有其局限。当时的创业，固然成本低廉，资本占比却更大，还有一个不能逃避的限制是，对资源或权力的依赖性也更大。

众多创业企业中，谁从银行处借贷更多资本，能够拿到土地、矿山等资源，获得行业准入，就相对容易胜出。这也就是传统首富多产生于房地产等行业的原因，诸如靠父辈传承就能登上中国首富“宝座”的碧桂园杨惠妍等。

创业属于经济圈的事情，和政治走得太近，难免风险重重。20世纪90年代，企业家遭遇“原罪”、“红帽子”等困境，不就是最好的证明吗？

小贴士之“企业家原罪之七宗罪”

曾几何时，企业家原罪是一个被广泛讨论的话题。“原罪”也称企业原罪或富人的原罪，指的是民营企业家或富豪们财富来源的合法性问题，针对民营企业在资产来源及权益上与国有资产千丝万缕的联系。

主要有以下七种：虚假出资罪，虚报注册资本罪；非法集资罪，非法吸收公众存款罪；虚开增值税发票罪，虚开抵扣税款发票罪；操纵证券罪；非法占用农地罪；贷款诈骗罪；挪用公款罪，挪用资金罪。

走过短缺经济时代，步入过剩经济时代，中国三十多年的经济高速增长时期结束，现在进入经济增速放缓的新常态。

再加上企业数量增多导致的竞争压力加大，劳动力等成本不断飙升，金融危机效应还未缓解其带来的海外订单减少、税收过重等多重压力，传统企业的确遁入困境，尤其是传统中小制造企业：它们处于产业链底端，技术含量低，几乎没有品牌与创新优势。

2015年，广东东莞、重庆、浙江温州企业破产倒闭潮集中爆发。著名财经作家吴晓波在2014年甚至预言：未来3到5年内50%的传统制造企业可能会倒闭。[1]

一拨又一拨企业倒下，表面来看，现在，创业的风口好像更小了？

的确，如果创业者想仅仅扎个“草台班子”，制造一些毫无技术含量、可有可无的商品，或者借助资源关系搞个批文、借些资本，要想创业成功，基本上是死路一条。

但是，正如中国经济走过粗放式的草莽发展阶段，挤掉水分、去掉强刺激的虚火，走进新常态，经济有更大发展空间一般，这意味着现在仍是创业的风口。只不过，你的创业不可能再走野蛮生存的“野”路子，而是要走可持续发展的“正”路子。

如果你错过了短缺经济的大好时代，没有赶上工业革命产业转移的末班车和信息革命互联网浪潮的首班车，没关系，未来依旧是创业者的黄金时代，依然可以找到风口。

## 移动互联网

任何创业不都能脱离于时代。互联网和移动互联网的飞速发展，物质日益充盈，正营造出一个新的颠覆时代。这个时代，人们具备足够的物质安全感，“我”是主语，跟着感觉走，希望灵魂释放，注重个性体验……凡此种种，将成为一股强大的力量，改写我们这个世界的游戏规则。

互联网，尤其移动互联网攻势迅猛，有着海纳百川的力量，正在改变我们的世界。如果逆着它走，死路一条。转型迟缓，依仗老品牌、老资格的大公司沦陷即是铁证。对于传统企业来说，我们必须变革，才有机会赢。

顺着潮流走的人，进入一个新的创富时代；逆着潮流走的人，撞得头破血流，狠狠被甩出时代轨道，甚至万劫不复，根本没有回旋的余地……

赢靠什么？顺势而为。何为顺势？创业公司是否有发展前景，判断依据就是：是否符合市场趋势。在创新工场与80后、85后创业者对话时，王石就对冥顽不灵的传统企业同行发出这样的狠话：“淘汰你的不是互联网，而是你不接受互联网。”[2]

越来越多的人热情欢呼要拥抱变化，快速变革，用互联网和移动互联网全副武装自己，要做浪潮之巅的英雄。如果你选择创业，恭喜你，移动互联网为你打造了一块风水宝地。

工业和信息化部发布的通信业经济运行情况报告显示，2015年5月，中国移动电话用户规模将近13亿，移动互联网用户规模近9亿。移动互联网将颠覆或改造传统产业的生产要素，从过去B2C以渠道、广告、生产来分发产品，成为一个连接所有消费者的纽带，带来一个完全不同的新世界。

在与投资人沟通的过程中，我发现，几乎所有的投资人都将移动互联网视为未来创业的风口之一，尽管他们的投资侧重点有所不同。

表面看起来IDG资本投资群体是90后，用熊晓鸽的话表示“赌的就是移动互联网的趋势”，他认为在TMT、消费互联网、互联网金融等领域，会有较大发展空间。

在围绕投资移动互联网风口方面，熊晓鸽还对其关键点做了阐释：“我觉得在PC互联网时代，人们注重的是解决所谓的痛点，给他提供衣食住行更方便的解决方案。我认为在移动互联网时代，当然还要继续解决痛点，但是很重要的是找到‘爽点’，提出一个解决的方案，使消费者更酷。”

IDG资本将移动互联网与90后紧紧拴在一起，原因是他们更懂互联网和移动互联网。但是，是否能够就此断言他们更容易在移动互联网领域进行商业模式创新，还有待商榷。毕竟从“熟悉”到“擅长”，从“玩儿”到“商业”，进而上升到商业价值，还有很长一段路要走。

顺为资本许达来不止一次向我强调，他们专注智能硬件、房地产相关产品服务和农村互联网三个“赛道”的同时，还会关注在线教育、互联网金融、社交和电商领域。2015年7月14日雷军在微博上也宣布，顺为资本第3期10亿美元基金已经募集完成，核心方向是移动互联网、智能硬件和农村互联网。

其实，许达来口中的“房地产相关产品服务”就是雷军口中的“移动互联网”，证据是：2015年3月，顺为资本投资的房地产相关产品服务，有一家名为“房呀”的房地产O2O平台，还有一家叫“寓见”公寓，仍旧是房地产O2O平台。

而红杉资本中国基金合伙人周逵直接表示，“移动互联网已经深入到比你想象还要远的地方”，就此一句，还能否认移动互联网这个大风口吗？

## 智能制造

最近几年都是制造行业低潮时期，未来可能仍会继续，这是否意味着制造业将退出历史舞台，在制造行业创业等于自寻死路？

恰恰相反！制造行业反而是未来创业的一大风口。

以宏观视角来看，一个国家的制造业，决定着这个国家经济的兴衰。当欧洲多国因为债务危机经济陷入泥沼时，为什么只有德国一枝独秀，失业率甚至降至几十年来最低水平？就是因为德国有强大的制造业做支撑。

还有，从日本经济兴衰历程来看，也可以窥探出经济走向与制造业兴衰的正相关关系。20世纪80年代，背负日元升值的沉重压力，日本商品仍旧横扫全球，日本还能够跻身资产大国，都得力于日本制造在全球的所向披靡。而20世纪90年代，随着日本制造业的国际竞争力下降，产业向海外转移，日本经济进入了“失去的10年”——长达10年之久的经济低速增长与停滞交织。

现在，实体经济（制造业是实体经济主体）持续低迷，互联网经济风生水起，互联网冲击着实体经济，但是别忘了，实体经济才是根本。如果没有实体经济，互联网经济可能只是空中楼阁。

马云的阿里巴巴缔造的电子商务帝国，难道不是建立在千千万万的中小实体企业基础之上？所谓很火的O2O，恰恰是实现了实体经济和虚拟经济的对接，只有消费者、线上平台，没有线下实体店和制造业生产的商品，O2O还是一个完整的生态圈？

一直以来，中国经济都由出口和投资两驾马车来驱动，驱动这两驾马车的引擎正是制造业。缺乏制造业的支撑，中国经济难免在泡沫中迷失。

不管是以前，还是现在和未来，一国经济都不离开制造业，而且正因为现在的制造业处于低迷状态，正在洗牌，才更为未来制造业大爆发埋下了伏笔。

只是，包括现在的制造业创业风口，未来不能再是“以廉取胜”的传统制造业，而是转型升级后“以智取胜”的“智造”业，即实现制造业智能化，还有数字化和网络化。

无论美国的“再工业化构想”、德国的“工业4.0”，还是中国的“制造2025”，都不外乎这些朝向。更具体的“点”有3D打印、机器人、新能源、新材料、高端医疗器械等。

### 小贴士之“中国制造2025”

《中国制造2025》是中国版的“工业4.0”规划。规划经李克强总理签批，已由国务院于2015年5月8日公布。规划提出了中国制造强国建设三个十年的“三步走”战略，是第一个十年的行动纲领。

其中提出大力推动重点领域突破发展，包括新一代信息技术产业、高档数控机床和机器人、航空航天装备、海洋工程装备及高技术船舶、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车、电力装备、农机装备、新材料、生物医药及高性能医疗器械。

必须承认，互联网的应用促成制造业在收集、传输及处理数据等方面效率提高，使得制造业形成互联，并带动传统制造业的重构与颠覆。制造业正在发生巨大变化。新一轮工业革命已经袭来。无论是美国的“工业互联网”，还是德国的“工业4.0”，制造业的参与者角色，制造的理念、模式，都让身处中国的创业者在国家提出的“中国制造2025”政策下寻找机会和方向。

在顺为资本的三大投资“赛道”中，智能硬件是其中之一。除了那家名为华米的智能手环生产公司，还有一家叫智米科技的空气净化器生产公司，专注于风扇、风道和整机结构等产品关键核心部件的研发和设计。

向来专注互联网和移动互联网“赛道”的红杉资本，也将智能设备视为一大风口。正如周逵所言：“手机是第一个智能设备，它是一个入口，但是你把它往外延伸，什么东西都会被网络化，变成网络设备，所有的

东西都变成数据终端，就是网络的终端。”

除却更高的科技含量，智能制造还包括塑造并提升品牌知名度，以此提高产品溢价，还有提升服务质量，为产品增加新的附加值……

通过各种途径，摆脱制造业对成本的依赖，将制造业推向一个新的定价模式后，市场上就不再有所谓的朝阳行业和夕阳行业之分。跟上时代的步伐，即新的技术和消费观念，任何行业都是朝阳行业，都是创业的风口。

## 没有人知道未来在哪里

我所列的风口仅仅是冰山一角，也仅供大家参考。除了以上有限的风口之外，未来还有层出不穷的创业机会，包括制度创新带来的创业机遇，比如国家不断放宽民间资本的准入领域，允许民间资本进入资源、民生、基础设施建设等领域，还有参与国有企业改制。

但是，机会从来不是能够轻而易举获得的，要不其中埋伏着陷阱，要不就是极为挑剔。所谓制度创新，就意味着受政策制约程度较高，当制度不明朗时，盲目创业无疑会遭遇重重风险；所谓智能制造，前景自然毋庸置疑，缺乏科技投入者却可能会吃闭门羹，即便你有钱有势，面对必要的研发周期和必然的不确定性，你能否承受？还有，移动互联网也不是“满城尽带黄金甲”？创业竞争异常激烈。

一家调研机构数据显示，App生命周期平均只有10个月，85%的用户会在1个月内删除手机上新下载的App，而到了5个月后，这些App的留存率仅有5%。

新事物往往大有前景，但人们面对新事物时又都是摸着石头过河，这意味着深陷泥潭的机会也大。任何创业，即使在风口的创业，都不容易，必要的融资整合、推广等能力，都不可或缺。

尽管每位投资人都对自己选择的风口津津乐道，细思之下，也不是没有局限性：谁能否认他们现在的选择，不是在错失机会后的反击？比如IDG资本，大规模布局移动互联网，可能是错过电子商务的机会之后产生的顿悟；还有，谁又能否认他们不是在为自己投资的方向做广告？

无论华米科技，还是智米科技，都属于小米智能生态链，谁能百分之百肯定顺为资本不是在为小米“打广告”？就连周逵作为正面教材拿出来的“一亩田”，现在不也正处在被质疑的风口浪尖？

所谓未来，就是还没到来。世间虽然有规律可循，即便有了大数据，却仍旧没有人能百分百预测准确。从事投资20多年，阅企业、阅人无数，熊晓鸽都坦言：“没有一个人知道未来在哪里。”雷军对创新的定义也是“不断包容试错”。

一个风口在成为风口之前，恐怕没有多少人敢肯定它是风口。或许，在对的时间做对的事情，更多是事后诸葛亮。不管你是否身处风口，始终记住：不忘初心，方得始终。

明白自己最想做什么，最擅长做什么，以及社会最需要你做什么，可能比一味寻找风口、借势风口，更容易成功。

---

[1]《吴晓波：未来三到五年内一半传统制造企业可能会倒闭》，新浪财经，2014年12月15日。

[2]《王石称淘汰你的不是互联网而是你不接受互联网》，发表于《财经天下》周刊，2014年4月22日。

# 手记之许达来：雷军旗下资本如何布局风口？

在许达来看来，风口就是顺势而为。一家创业公司是否有发展前景，是否值得投资，他的判断依据就是：是否符合市场趋势。

## 风口就是顺势而为

当我见到身着粉红衬衫、蓝色牛仔裤的许达来时，我很难将他与投资人这个身份联系在一起。作为投资人，许达来的名号可能不如他的同行熊晓鸽、徐小平等人那般响亮。但是，如果亮出他和雷军，和小米的关系，可能会有所帮助。

除小米创始人之外，雷军还有一个身份，即投资人。雷军做投资，正是依托其担任董事长的顺为资本，而新加坡人许达来则是顺为资本的联合创始人兼CEO，两人是投资合伙人。

至于顺为资本和小米公司，用许达来的话表示是“兄弟公司”：顺为资本是小米C轮的主要投资者。

2000年开始做投资；2005年投资金山软件，与雷军相识；2011年，与雷军一起喝茶，突然说要成立VC，两人一拍即合，在许达来看来是很自然而且是优势互补的事情，雷军有20多年的创业经验，许达来有10多年的基金管理经验。

近年来，在投资圈和创业界，“风口”一词，是最为时髦的流行语。这个词，源于雷军那句“台风来了，站在风口上，猪都能飞起来”。与风口“代言人”雷军距离如此之近，我猜想，许达来对风口的理解可能更为靠谱。

许达来
出生于1971年
职位：顺为资本创始合伙人兼CEO
从事创投的年限：15年
代表项目：
金山软件、小米科技、
一起作业、丁香园、
爱空间等

第三集 创业的风口是什么

所有的公司的重大决策

而许达来的解答，也印证了我的猜测：“‘顺为’这个名字，其实就是取自‘顺势而为’，跟风口理论是一样的。我们做任何事情，必须要顺势而为。因为在一个对的方向，对的势头里，成功的概率大很多。”

在许达来看来，风口就是顺势而为。而一家创业公司是否有发展前景，是否值得投资，他的判断依据就是：是否符合市场趋势。

连续创业者黄汪和他的华米科技，因为站在风口上，成为他和雷军的“目标”之一。2013年底，顺为资本找到了一家专业做智能可穿戴设备的公司，这家位于安徽的小公司，创始人黄汪拥有中科大的背景。作为一名连续创业者，黄汪做过手机、平板电脑，也做过阅读器、智能手表这样的嵌入式设备。

在考察完这家公司之后，许达来毫不犹豫地掏出了真金白银。得到顺为资本和小米的注资后，华米科技团队搬到北京和小米一起办公。2014年7月22日，华米团队研发的小米手环在米4发布会上作为“one more thing”（另一件产品）亮相。小米手环对市场最大的震动是把国产手环的价格从数百元“拉”到了79元。而在运动记步、睡眠监控和闹钟等标配功能之外，还加入了身份ID功能，可用于解锁小米手机。这个差异化的功能点推出后非常受欢迎，也是小米手环区别于其他智能手环的高用户黏性的重要原因。

上市三个月，小米手环销量超过百万，仅“双十一”当天就卖掉10.3

万部。如果说它是目前国内最畅销的可穿戴设备单品，应该不会受到广泛质疑。2014年底，华米科技宣布完成3500万美元B轮融资，估值超过3亿美元。本轮由高榕资本领投，红杉、晨星、顺为跟投。在不到一年的时间里，华米就疯长成为一家估值超过3亿美元的新锐公司。

2015年，华米科技的目标是成为全球出货量最大的智能手环生产公司。

移动互联网时代到来，移动终端日渐成为交互中心，“智能＋”时代的风口到来。作为重要的移动终端之一，可穿戴设备也有可能乘风而上。再加上，随着传感器技术的进步、零部件的能耗降低、低功耗蓝牙等无线标准的推出，可穿戴设备更是可能成为“智能＋”风口上的“猪”。




一个最有力的证据是可穿戴设备产量持续高速增长。根据市场调查公司IDC最新公布的市场报告，可穿戴设备产量已经连续第8个季度呈现稳步增长。2015年第一季度全球范围内可穿戴设备的出货量突破1140万台，几乎是2014年同期（380万）的3倍。[1]

目前看来，华米科技就是许达来要找的那只风口上的“猪”。但是，许达来的“野心”不限于此。他认为，作为投资人和创业者，不是要成为风口上的猪，而是要找到“把猪都能吹起来的风口”。

创业大潮之下，每位投资人和创业者都在千方百计寻找风口。如果

能够找到风口，猪就可有可无了。能够成为更凶猛、代表力量的“狮子”，或更灵敏、敏捷的“豹子”，抑或具有凌厉之势、气势威猛的“老鹰”，再加上风口的助力和烘托，岂不是更好？

站在风口之上，可能有助于许达来更好地发现“目标”。

## 独角兽更需要风口支撑

粉红衬衫和白头发，看起来不大相称。一个象征青春，一个代表沧桑。在许达来身上，这两种特质却结合起来。也许，这暗示着一个逻辑：讲求顺势而为的他，也有自己坚持和固执的一面。

许达来一直强调：“顺为资本是一家标准的VC，独立运作。”即便雷军和小米让大家认识了顺为资本和他，他也不愿让顺为资本的形象变得模糊。

顺为资本目前已经投资了超过100个项目，大多数都是顺为独立投资。但智能硬件方面的投资是顺为与小米紧密配合的，与小米的合作可以使智能硬件创业公司得到从工业设计、产品开发、供应链到销售整个链条的帮助。

同样的坚持还表现在他对外表的理解，“（对投资来说）白头发是好事情”，更有对投资的坚持。

当我询问是否所有的创业都必须找到风口时，尽管推崇风口，许达来还是表现得很理智和淡定。在他看来，独角兽一定要站在风口上才能成功。

所谓独角兽，指的是那些估值达到10亿美元以上的初创企业。许达来剔除通货膨胀的因素，认为应该将标准提高到30亿美元。如果市值能够达到100亿美元以上，就是超级独角兽。

不同于做现金生意的创业公司，独角兽必须建立在高速发展的基础上。而一个行业如果不处于风口上，身处其中的公司很难能获得快速发展。

走房屋中介O2O路线的爱屋吉屋，如果不搭上移动互联网的风口，

即使采取全城一对一带看、去门店等措施，估计也难以只用120天时间，拿下上海租房市场28.95%的份额，更不会仅用一年零两个月的时间，实现从成立到估值10亿美元的飞跃。

更为人们熟知的，还有小米。从成立到估值达10亿美元仅用了一年零八个月，照样离不开移动互联网的风口。

几乎所有的创业者都想创立一家独角兽，投资人也想投出更多的独角兽。也许，投资人的获利秘诀就在于此。为什么投资人敢于冒风险，投资很多失败项目，却仍旧没有停止投资的脚步？

许达来一语道破其中秘诀：“一个VC的投资组合里头，可能有几十家公司，要是有两三家独角兽，他就能把整只基金回报给拿下来。”

不想做将军的士兵不是好士兵，不想创建独角兽的创业者，不一定不是好创业者，但是，在这个大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米、快鱼吃慢鱼的时代，注定要遭遇更多的风险。

许达来认为，如果你不甘于平凡，想要创建一家独角兽，或者最起码有一定规模的公司，最好还是要找到风口，毕竟处于风口上的公司成功率更高，更受投资人青睐。

但是，话说回来，即便你创办了一家独角兽，也不表示完成安全“登陆”。2012年就已经进入独角兽俱乐部的明星公司Evernote，在收获口碑很好、付费率不错、海外市场风生水起等赞誉后，现在也面临倒闭危机：新产品计划失败，用户增长下滑，关键员工和人才慢慢流失……连CEO都没激情，员工称之为“瘟疫”。

你看，高速增长和源源不断的资本注入，也不能保证一家企业长久成功。除了小米，但愿许达来能够找到更多的独角兽，或者利用手中的资本，帮助更多公司成为独角兽。

## 风口上创业也是九死一生

作为创业者，我们身处一个最好的时代，受惠于互联网的“加持”，风口并不鲜见，在互联网这个大风口下，布满了各种小风口。

如果你登上风口，就一定可以拾级而上，成功登顶？答案是否定的！

据统计，同样是互联网创业公司，都处于互联网风口，至少有90%走向失败，剩下的10%中大多数也仅仅是勉力维持，真正称得上成功的寥寥无几。不过，也就是这寥寥无几的成功，引得无数创业公司争相奔赴风口。

做智能手机的不只雷军和小米，还有“著名英语老师”罗永浩的“锤子”手机，相声演员王自健也宣布做手机，就连阿里巴巴、腾讯也不甘示弱，结果呢？别说其中任何一家超越小米，连“小米第二”都没有出现。

还有曾经著名的HTC，依靠发布首款搭载安卓系统的手机一举成名，抢占智能手机市场先机，一度获得美国市场的最大份额。2011年，其全球市场占有率就在10%以上，市值超过诺基亚。然而，风光没有持续很久：连续10多个季度业绩下滑，直至2013年，到达最低点，世界市场占有率仅为2%，在中国，更是微乎其微。

许达来坦承，包括顺为资本投资的乐淘，也是站在电子商务的风口上，却以失败告终。在信息日益对称的今天，风口不是某家企业的秘密配方，可能是大家都看得到且都能出入自如的公共花园。哪个行业有前景，符合大趋势，很多创业者都心如明镜。即便如此，创业仍旧摆脱不了九死一生的“宿命”。

当我询问风口上的猪有多少可以成为飞猪，最后活下来时，许达来回答得很干脆：“肯定是在5%以内。”

我明白他的意思：在风口之上，创业和成功也不是完全对等的！

互联网风口带来无数创业机会，创业门槛在降低，创业成功的门槛却在提高。或许正是因为门槛被拆掉了，进入的创业者更多，成功的概率却在降低。那么，创业者该如何应对？

许达来见解透彻：“我们考虑风口的时候，也要考虑我们所做事情的商业价值本质。”

很多创业者找到许达来融资时，张口就说用户数在过去半年增长了多少，或订单过去一年增长了多少。当许达来仔细看他们花多少钱

去“买”用户时，觉得他们做的不是生意。

我问：“那是什么？”

“说难听点，那是烧钱！”

在风口论盛行、疯狂烧钱的年代，许达来看到了最本质的商业常识——所谓商业价值的本质，是一家企业的本分，只有为用户创造价值，才能为用户所需。这个论断，肯定建立在深厚的商业底蕴之上，足见他不随波逐流。

而这种清醒，也能够帮助他在浮躁的投资圈，保持一种“毒辣”的眼光。

作为投资人，如果能够找到登上风口的企业，可喜可贺，最起码证明你的投资和这个时代并没有南辕北辙。但是，你还要考察创业团队、商业模式等方面，否则你投资的可能只是风口下的牺牲者。

---

[1]《准备好了吗？让可穿戴设备带你飞》，发表于《中国新闻周刊》，2015年6月15日。

## 《艾问许达来》快问快答

艾诚：雷军的名言是，创业就要做风口上的猪，那到底什么是风口？

许达来："顺为"这个名字，就是取自"顺势而为"，其实跟风口理论是一样的。我们做任何事情，必须要顺势而为。因为在一个对的方向，对的势头里，成功概率会大很多。雷总的意思不是说我们要变成猪，而是要找到风口，一个可以把猪都吹起来的风口。

艾诚：什么样的公司一定要站在风口上才能成功？

许达来：要想成为风投公司口中的独角兽，一定要在风口上才能成功。所谓的独角兽，必须是市值在10亿美元以上的公司，随着通货膨胀，现在的标准可能是30亿美元以上了，这是我们行业里的通称。一个VC的投资组合里，可能有十家公司，只要有两三家独角兽，就能把整只基金的回报给拿下来。显然，为风投基金带来丰厚回报的公司，一定是站在风口上，也只有站在风口上，才有可能诞生独角兽。

艾诚：未来五年你最看好哪些领域，或者说风口？

许达来：目前主要专注于三个赛道，第一是智能硬件，第二是房地产相关的产品服务，第三就是农村互联网，这三个目前是我们的主赛道。

艾诚：前两个领域很好理解，农村互联网凭什么成为主赛道？

许达来：移动互联网或者说智能手机在过去几年高速增长，国内的普及率应该相当高了。不过在农村，智能手机的使用可能才刚刚开始。这几年在小米的带动下，智能手机的性价比越来越高，未来几年应该能在相当程度上进入农村。这样移动互联网会进一步普及，我们投了几家公司，致力于把农产品从农村卖到城市，我们也在琢磨怎样把商品从城市卖到农村，我们觉得这些有可能是未来的风口。

艾诚：还有哪些领域有可能成为新风口？

许达来：除了我刚才说的那三个风口以外，像在线教育、互联网金融、社交，这些其实都是我们在关注也在投资的一些风口。

艾诚：风口这么多，那顺为的投资逻辑或者说选择标准是什么？

许达来：其实我觉得比较简单，风口肯定会比较多，不过我们必须要专注，我们才十几个人，为什么主要的风口目前只看三个，这就是我们十几个人当中要注意的，这是我们一定要投的三个风口，同时其他的风口，遇到合适的机会，我们也会投，顺为的策略是“赌定下一个风口的领先者”。

艾诚：你认为创客的首要法则是什么？

许达来：我觉得要有巨大的成功的欲望，同时能够脚踏实地，认认真真地沉下心来把事情做好。

艾诚：假如用一种动物来形容投资人这个群体，你觉得会是什么？

许达来：我觉得应该是马，就是要高度饥渴，碰到猎物的时候，要穷追不舍。

艾诚：你怎么定义创业？

许达来：雷总说创业是“阿猪、阿猫、阿狗”干的事情，我个人觉得创业其实是一个非常伟大的事情，因为很多创业者都是非常优秀的，他们能够放弃很好的工作机会，很苦地去干这个事情，我觉得这很了不起。

艾诚：你怎么定义投资？

许达来：我经常内部把投资描述成结婚找对象，因为每投资一个公司，你是要跟这个创始团队走到底的，不管最后是成功还是失败。

艾诚：作为投资人，你最大的焦虑是什么？

许达来：最大的焦虑就是我们投资的公司的创始人，在关键的时间点，在做重大决策的时候，没有站在战略高度来思考问题。

艾诚：那你观察众多的创业者，在什么样的结点，最容易失败？

许达来：自信心膨胀的时候。

艾诚：投资对你而言是最快乐的事情吗？

许达来：是的，不过也有酸甜苦辣，跟婚姻一样。

艾诚：婚姻要经营，投资也是要经营的。

许达来：是是是。

Miss Ai,
Great to
have you
make this
program!
Tuck
7/12/2015





扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第四章 如何组建创业核心团队？

阎焱

创业，不是一个民主的过程，如果你过多地强调团队，强调所谓的权力的制衡，所谓的民主，最后的结果要么就是内斗，要么就是赶不上趟。

# 创客法则

①通常来说，一个优秀的团队既能够生产出优秀的产品，也能够发现市场风口，还可能设计出独特的商业模式，更可以将企业运营得风生水起。

②企业数量虽多，相互之间竞争虽然激烈，但很少有创业公司因竞争对手而死掉，创始人团队的内斗才是导致创业公司死亡的主要原因。

③合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更重要。

④创业是很艰苦的事情，所有人性的弱点都会在创业的时候暴露出来。这些人一定要有很好的默契和信任，所以我们通常会更喜欢已经认识多年的，比如说大学的室友，或者是多年的朋友，或者在一起工作过。这样有默契、有摩擦、有碰撞、有冲突的人，我们认为凝聚在一起，会更好。

⑤如何找到互补的人一起创业？就是要有自知之明。用蔡文胜的话说就是，你要知道自己的优点，也要知道自己的缺点。

⑥和熟悉的人、互补的人一起创业的成功概率更大而已，但绝对不是保证你的企业长命百岁的灵丹妙药。

⑦对于选择创业合伙人，什么是合适的人？一定是仁者见仁，智者见智，从来没有能够照本宣科、拿来就能用的标准。反正，就是要打造一个互相信任、能力互补的利益和情感共同体。

⑧创业的团队里面，有大约两到三个合伙人的往往是最佳，因为没有一个人可以掌控所有的细节。比如说一个人负责科技，一个负责产品，还有一个负责销售，这个搭配是非常好的。

⑨几乎所有的投资人都认为，在股权分配上，平均主义并不切实可行，即创业团队成员所持股权不宜平均分配，但要合理、公平且透明。

⑩创始人对创业成功和融资起到多大作用？很多投资人的回答是：

决定作用。创业团队一定要有明确的“老大”！

# 团队是创业成功的灵魂

创业，到底什么最重要？

产品，市场，运营，商业模式，还是团队？抑或，还有其他？

以上因素都很重要，也都不重要。只有把它们全部都搞定，才有可能创业成功，其中任何一个环节出现差错，都可能坠落悬崖。

细究这些决定创业成功与否的至关重要因素，相互之间，其实并非相互独立的，而是有一个灵魂点贯穿其中。产品由他而生产，市场由他而发现，商业模式由他来设计，企业由他来运营——“他”，就是团队。

通常来说，一个优秀的团队既能够生产出优秀的产品，也能够发现市场风口，还可能设计出独特的商业模式，更可以将企业运营得风生水起。

换一种角度来看，如果产品出现瑕疵，可以通过创新技术和改进生产来扭转；如果商业模式出现问题，也可以换一种模式重上战场……但是，一旦创业团队出毛病，创业之路可能行不通，也就注定了创业失败的命运。

当前，创业高度白热化，空气中弥漫着躁动因子，京东商城创始人刘强东，走过近二十年创业路，历经艰辛，也练就了今天的霸气和犀利。面对前赴后继的创业者，面对创业失败者口中的各种理由，他语出飞刀：“创业失败的根本原因只有一个——团队不行，其他都是借口！”

的确，放眼创业圈，成也团队、败也团队的事情，并不鲜见。

在创业大军中，曾经有这样一个“孩子”，他是人人夸赞、前程似锦的优等生，但是短短几年间，竟然变成了人人不看好的落后生。这一切，皆因团队。这个“孩子”，就是曾经红极一时的“红孩子”。

## 成也团队

2003年，一位叫王爽的母亲在北京开了一家母婴用品零售店，借着目录销售的新型方式，很快便实现赢利。见妻子的零售店经营得有声有色，军人出身的丈夫李阳关掉自己的广告公司，加入进来。不仅如此，他还找来自己的三个朋友——杨涛、马建阳和徐沛欣，搭起台子。2004年3月，红孩子母婴网站亮相，6月，北京红孩子信息技术有限公司正式成立。

小贴士之“目录销售”

目录销售在日本被称为“邮政贩卖”，消费者通过查阅“目录购物商场”定期发行的购物目录，拨打商场话务中心的电话订购，再由专业快递公司提供快捷优质的先送货上门、后付款的购物服务。

这种销售成本低、覆盖面广、信息传递速度快的销售方式，实际是传统的商业销售向现代化的国际互联网销售转变的过渡。随着国际互联网的出现，目录销售从邮寄印刷品发布商品信息发展成为利用互联网进行在线商品信息传播。

在红孩子里，李阳、杨涛、马建阳和徐沛欣四人，前两人分别出资60万元，后两人分别出资40万元。如同很多创业公司，四个志同道合的合伙人，没有上下级，没有人占控制权，就是聚在一起做事情。

之后发生的事情让大家见识到一家创业公司的成长速度。2004年，红孩子实现营业收入600万元，2005年升至4000万元，2006年增长到1.2亿元，2007年飙升到4亿元，2008年又是一个大爆发——突破10亿元。

要知道，同样是2008年，京东商城的营业收入也只是13.2亿元，当当网的营业收入仅为7.6亿元。骄人的业绩，让红孩子与京东商城、当当网成为当时垂直电子商务市场的“三驾马车”。

在一家创业企业“疯涨”的过程中，资本往往不会缺位。企业强劲的增长势头，更容易获得资本的关注，而资本的注入，又助长了企业增长势头。红孩子也不例外，2005年底，北极光创投和恩颐投资为红孩子注资250万美元，让红孩子成为母婴渠道领域第一个拿到风险投资的企业。一年后，红孩子又获得北极光创投和恩颐投资追加的300万美元；又一年，红孩子拿到凯鹏华盈第三轮2500万美元投资。

有人说红孩子得到资本的青睐，距离创业成功距离如此之近，源于其站在母婴市场的风口上。的确，红孩子生正逢时：在B2C市场开始酝酿大爆发的背景下，中国每年有2000万左右的新生儿，且父母往往在婴幼儿用品的支出上十分慷慨，造就了母婴市场井喷式爆发。

当时，有乐观者估计，母婴B2C市场规模可达1000亿元。而红孩子会不会成为其中的引领者，成长为百亿元级别的企业？如果“穿越”到当时，可能很多人会持肯定态度。很有可能的是，红孩子的投资人也持乐观态度。

投资人的乐观，不仅仅出于对中国零售服务市场的看好，更有对红孩子团队的信任。连红孩子创始人徐沛欣也不否认，“与我们的核心团队成员见面后，北极光和恩颐马上就决定和我们签约了”。

今天已经成为国内最大的母婴产品销售服务机构之一的爱婴室，虽然成立于1997年，比红孩子还要早，却在“遭遇”红孩子时，选择避开目录销售的方式，原因之一就是忌惮于红孩子强大的团队。爱婴室掌门人施琼坦言：“红孩子最初的管理团队很合理。”

客观来说，由李阳、杨涛、马建阳和徐沛欣四人组成的红孩子团队，的确堪称“理想团队”。

在创建红孩子之前，四人是相识多年的老友。在创建红孩子时，除杨涛之外，其余三人的孩子都在0～3岁，经常为孩子购买婴儿用品，又都受困于没有婴儿用品一站式购物场所。遭遇同样的困境，不仅促成他们合作创业，更有共同的理想：决定从母婴用品入手，“希望给中国的零售业做出个新东西来”。

虽是老友，他们四人却性格各异，恰恰也奠定了他们协同作战的能力。李阳为人乐观，具有开拓性，所以分管公司的产品事业部；马建阳比较稳重，做事踏实，分管新事业部的拓展；杨涛行事谨慎，能够预见各种问题，分管公司客服；徐沛欣则是理想主义者，负责制定公司战略规划。

对于四个人的分工，徐沛欣有一个形象的比喻：好比四个人在开同一辆车，自己管方向盘，李阳负责踩油门，杨涛会管好刹车，马建阳则负责操作系统。

创始人性格互补固然为红孩子的创业消除了死角，而合伙团队执行能力强，可以将想法和创意，快速变为市场行动，则为红孩子的发展抢占了更多市场先机。

在创建红孩子前，李阳和杨涛都在做广告公司，马建阳在慧聪国际任职，徐沛欣在投资机构工作。几个有工作经验，而且是不同经验的人，一旦决定创业，便全身心投入：把钱凑在一起后，就开始着手进货、办刊、建物流配送队伍……

还有一个不可忽略的细节是，即使在获得两轮融资并实现赢利后，红孩子四人创业团队仍然在同一间大办公室中办公。这种安排，绝对不是为了节省空间，同处一室办公，无疑更加公开透明，任何一个环节出现问题，都可以随时沟通。

核心团队能够配合默契、协同作战，红孩子的车轮自然也就滚滚向前。

## 败也团队

用了4年时间，红孩子成为行业冠军；同样用了4年时间，红孩子走入穷途末路。

有人说，红孩子不算创业失败，最起码“卖”了6600万美元。先不说这个价格与其营业收入相差甚大，2012年“卖身”之前，红孩子的营业收入就已经超过10亿元了。还有，自2004年创建以来，红孩子先后引入6轮投资，共融资1.2亿美元，还不包括创始团队私下向股东的借款，从资本的角度来看，这个价格难道还不算“亏血本”？

再看看今天已经登陆纳斯达克的京东商城，市值数百亿美元；已经在美国纽交所上市的当当网，也有十亿美元的市值；当年号称垂直电子商务市场“三驾马车”之一的红孩子呢？在易主苏宁电器后，几乎杳无音信。

2013年4月，红孩子全面融入苏宁易购。再点击红孩子原域名时，网页直接跳到苏宁易购的界面，连独立官网都不存在了。

关于红孩子的落败，有人充满疑问：身处高成长的风口，还有资本的扶持，更有理想团队，2008年之后的红孩子发生了什么？为什么落得个销声匿迹的结局？

有人归结为资本的过多干预——风投绑架红孩子，表面看起来，这种猜测合情合理：毕竟投资人占到红孩子60%以上的股份，在红孩子董事会的5人中，投资人代表占到了3人。

但是，深究红孩子的落败，如果说投资人有影响，也只是起到推波助澜的作用。比如，在是否决定出售给苏宁电器时，投资人投了赞成票。站在投资人角度来看，并无太多可指责之处。对于一个亏损电商企业，能够尽快找到一个接手的买家，从中抽身，少亏一些，拿回一些，完全符合他们的逻辑。

这并不意味着投资人决定了红孩子的命运。参与投资的北极光创始人邓峰曾经公开澄清：“北极光从来没有派财务总监到下属公司，也从来没有看见哪家风投派财务人员去控制公司。对于红孩子团队的纠纷，我们只是选择了人数多或者首席执行官所在的一方。”

当然，作为投资人，邓峰的话可能也有出于自身利益的考虑。一个不能否认的事实是，红孩子创业团队内部在后期确实存在很多纠纷和分歧，而这才是导致红孩子走向败局的关键。

一位红孩子前高管表示：“董事会并不会对日常经营发表意见。对于红孩子联合创始人李阳出局的决定，风投也只是起到支持谁的作用，关键问题还是出在李、徐二人经营理念不一样上。红孩子所有的经营决定，都是经营团队做出来的。”[1]

一个显而易见的事实是，自2007年开始，红孩子创业团队就走向分崩离析。先是2007年郭涛离职，而后2008年李阳夫妇离开，2011年杨涛离职。

尤其是李阳的离开，在红孩子引发更大震动。李阳是红孩子的发起人，红孩子最初脱胎于李阳和王爽夫妇的母婴用品商店。在夫妻俩经营商店生意时，李阳就建立起对母婴产品的理解，就此来说，他也是公司业务的灵魂。

而有投资经历和视角的徐沛欣，视野比较开阔，擅长资本运作。按

理来说，如果李阳和徐沛欣强强联手，红孩子会有不一样的结局，红孩子创建之初的发展势头，也证明了这一点。

你可能料到开始，却没有料到过程和结局。自2006年红孩子完成第二轮融资后，擅长与资本打交道的徐沛欣出任CEO，介入公司具体运营，之后他在公司战略和企业文化上与李阳产生重大分歧。

李阳坚持做母婴业务，贴牌生产红孩子自有母婴产品，追求高利润；徐沛欣则追求提高销售额，主张扩大产品种类，向日用品、化妆品、IT产品、3C产品（计算机、通信、电子消费类产品）方向延伸，甚至还要进军传媒、金融和物流领域。

在企业文化方面，秉承创始人间的感情与义气的李阳，与推行职业经理人文化的徐沛欣，也是格格不入。

2009年李阳离开后，为实现向零售企业转型，红孩子又“挖”了很多拥有宝洁、IBM（国际商业机器公司）等外资零售公司背景的高管。新人、老人交替，自然矛盾不断，甚至有员工这样描述当时的状况：“管理层都说目前有九种力量互相对抗，没有协同起来。”

其实，两人的战略无所谓对错，错就错在，两人谁也说服不了谁，造成了红孩子的左右摇摆，也就耽误了红孩子的成长。就当时的状况来看，无论红孩子坚持生产母婴用品，还是向电商延伸，都是可以大有所为的。做母婴产品的乐友，在进军二三线城市后，实体店迅猛发展；做电商的京东商城，发展势头更是迅猛，在2012年时营业收入已经超过600亿元。

企业数量虽多，相互之间竞争虽然激烈，但很少有创业公司因竞争对手而死掉，创始人团队的内斗才是导致创业公司死亡的主要原因。

---

[1]周红玉：《红孩子：兄弟创业靠不住》，发表于《新领军》，2013年3月12日。

## 谁是合适的人？

对资本来说，红孩子是一次典型的风险投资大败局，只是失败的原因，不是选错了项目，而是选错了人。对红孩子团队来说，何尝不是一次失败的创业，只是失败的原因，不是资本的“始乱终弃”，而是“祸起萧墙”。

难怪徐小平说：“合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更重要。”对投资人来说，选择创业项目就好比赛马，关键的问题不在于选马，也不在于如何赛马以及赔率有多大，只有骑师（团队）才是决定他们要不要下注的根本因素。

但是，在资本充裕的今天，伯乐常有，千里马却难寻。

“二战”期间，美国陆军情报部门有一位叫惠特尼的上尉，经历可谓丰富：曾经在法国南部执行任务时被纳粹抓获，1945年成功逃跑；后来，任美国国务院特别文化关系和国际信息服务顾问；1956年又任驻英国大使。在此期间的1946年，惠特尼还个人出资500万美元，创立美国第一家私人风险投资公司——惠特尼公司，直至今天，惠特尼公司仍是全球最大的风险投资公司之一，曾为350多家企业提供过风险资金，如全球知名的康柏公司等。

之所以成立这家风险投资公司，源于惠特尼意识到风险投资对战后美国经济繁荣将起到至关重要的作用。同时，惠特尼还认为风险投资的运作是一项复杂的系统工程，需要进行系统化和专业化的运作。在所有系统化的环节中，他认为投资就在于选人，一个好的点子或创意，如果没有一个优秀的创业团队，是不可能成功的。所以，他发出如此感叹：“好的点子一美分一打，好的人太少了。”

找对了人，创业就成功了90%。那么，对创业来说，什么是对的人？到哪里去寻找对的人？

### 同学、同事、朋友

选择和谁一起创业？大家很容易想起一部“亦真亦幻”的电影——《中国合伙人》。王石看完这部电影后，在微博上抱怨电影太过于向钱看，不过他转头又说，“中国传统的讲义气重情谊与现代企业制度的透明规范及契约精神的冲突亦表现得淋漓尽致”。

这是一部当年的流行电影，满腔热血的创业者坐在电影院里，犹如上了一堂生动的MBA课。其中当事人之一、有过创业经历的徐小平以亲身经历告诉大家一个答案：“俞敏洪当年的创业伙伴，是北大英语系的同学，还有谁比北大英语系的同学更适合做俞敏洪的创业合伙人呢？”

其实，岂止俞敏洪一人足够聪明选择和同学一起创业？而且，又岂止同学一个人群适合做创业合伙人？我们这里讲的同学，其实指的是相互熟悉的人，范围不仅限于同学，还有同事、朋友等。我们比较熟悉的有史玉柱的巨人团队，大多是他的大学同学；马云的阿里巴巴团队，是师生关系；陈天桥的盛大合伙人，大多是同学、同事、亲人……现在已经算作成功的创业中，很多企业家“脑洞”足够大。

仅徐小平口中就不乏事例：“比如马克·扎克伯格在宿舍里面做Facebook，找的就是他的室友，Facebook大约有5个创始人，包括马克·扎克伯克，其余都是他的室友和同班同学。再比如比尔·盖茨，是和他的中学同学一起创业，保罗·马瑞兹——微软的第三号人物，则是他哈佛大学的同学，所以说最好的创业团队是同学、同事、同乡。”

为什么选择与同学一起创业？不用太费脑筋就能想出很多理由——相互之间熟悉，而且专业背景相近……私下认为，还有一个原因，但凡选择创业的人，大都自信满满，最起码不会认为自己差劲。选择和同学一起创业，最起码是找了和自己相差不太大的合伙人，这样，联合创业的稳定性更大一些，成功的概率也会更大一些。

1998年秋天，马化腾和同学张志东、曾李青、徐晨晔、陈一丹合资注册深圳腾讯计算机系统有限公司。他们五人组合，共同经历了腾讯由一只“企鹅”成长为一个帝国的过程，且在过程中保持了超级稳定的关系。

直到今天，他们其中的四人仍处于公司一线，只有曾李青一人挂着终身顾问的虚职退休。当然，关于曾李青的去向，也有人说是“被扫地出门”，所以做起了天使投资人。

无论真相是什么，我们仍然无法抹杀任何一人在腾讯发展中的贡献。更何况，曾李青与马化腾的关系与其他三人有所区别。在五人之中，张志东、徐晨晔是马化腾在深圳大学计算机系的同学，陈一丹与马化腾的同学缘分更深，两人是深圳中学的同学，前者后来也就读于深圳大学。

而曾李青本科毕业于西安电子科技大学，与徐晨晔是深圳数据局的同事。尽管有人表示曾李青可能是马化腾的中学同学，事实是否如此，还有待查证。

与同学一起创业的优势之一，就是相互了解，既能够相互扶持共渡难关，更能够因为相互了解而避免做出一些不理智的决策。随着腾讯的羽翼渐丰，曾有人想加钱，意图占更大的股份，大股东马化腾明确拒绝："根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份。"

试想一下，这并非某位合伙人想要一人独大，故意打压其他合伙人，毕竟当时创业尚未成功、局势并未明朗，有人想出更多钱加股，对掌握更多股权的马化腾来说，不啻为一个变现的大好时机。他之所以明确拒绝，就是源于了解。

了解，包括了解你能做什么，也包括知道哪些事情超出你的能力范围。看似不近人情，其实是创业成功最难能可贵，也最不可或缺的理智。

关于同学一起创业的好处，由职业经理人转身为投资人的李开复，向来被千万创业青年视为导师，既了解人性的痛点，又深谙创业之苦，所以看问题的角度充满一种有备无患的意味："创业是很艰苦的事情，所有人性的弱点，都会在创业的时候暴露出来。这些人一定要有很好的默契和信任，所以我们通常会更喜欢已经认识多年的人，比如说大学的室友，或者是多年的朋友，或者在一起工作过。这样的有默契、有摩擦，有碰撞、有冲突的人，我们认为他们会凝聚在一起，会更好，这是第一点。"

虽然不如李开复资深，3W咖啡兼拉勾网创始人许单单，本身就是一位创业者，而且每天看各类创业者在自己的咖啡馆里聊创业，对于为何选择熟悉的人作为创业伙伴，也颇有感悟："创业的合伙人在一起待的时间要远远长于和家人待在一起的时间，而且两个人之间，需要更加的

坦诚，因为要面对无数的问题，也面临利益。所以如果创业合伙人之间坦诚度、信任度不够的话，未来遇到风险时，比如遇到压力、遇到没有钱、遇到分歧、遇到利益等很多很多困难的时候，这几个创始人要比夫妻感情还牢固，才能走向未来。”

对于那种突然的一见如故，比如在某次会议上偶遇，一番深谈之后顿觉相见恨晚，立马“歃血为盟”，许单单并不看好：“如果说最开始只是因为大家有个创业想法，之前也不认识，只是在参加了某个会议后组团一起创业，这样的组合，往往看起来很美好，一旦遇到困难就分崩离析。”

## 互补

相互熟悉、互相了解的人，就适合一起创业吗？

SOHO中国创始人潘石屹坚决反对：“找公司合伙人，不要找一个班的同学，你会的他也会，你不会的他也不会，这是败笔。做合伙人最重要的是要互补，这才是一个好的合作基础。我老婆是海归，我是土鳖，她从西方来，我从西北来，所以，完全不一样，我们就互相看对方的长处。”[1]

虽然潘石屹与张欣间的互补，不同于一般创业企业合伙人的互补，毕竟人家还兼有夫妻的身份。但是，不可否认，潘石屹的说法不无道理。

创业不是孤胆英雄入虎穴得虎子；创业是团队精诚合作，众志成城，打配合，攻防守，走平衡木。相互熟悉、亲近的人，不一定适合走平衡木，相反可能因为了解而分手。正如潘石屹所说，大家志同道合，却可能因过于相似，无法顾及创业涉及的既庞杂又广泛的方方面面。

毕竟人无完人，每个人都有软肋。今天荣登中国首富“宝座”、光芒四射的马云，真的就是360度无死角的偶像？敢于在电子商务领域创业的他，本科专业其实是英语，恰恰对互联网和互联网技术并不精通。

还有“学生规模最大的校长”俞敏洪，即使创办了中国第一家在美国上市的教育机构，还是难以掩盖身上的缺点——“优柔寡断，是我比较重

要的一个特征。别人的意见，比较容易左右我的想法”。

而创业却不允许你有软肋，如果大家的软肋一致，而优势相同的话，即使优势再“优”，也无法产生1＋1＞2的结果。比如，大家都擅长技术，谁去做市场？大家都擅长做市场，谁又去做技术？

对于创业团队之间的关系，徐小平认为要做到“互相认同、互相欣赏，还有互补”。比如，马云不懂技术，也不懂互联网，但是他的17位合伙人中，不乏技术高手、市场高手、运营高手，这就是阿里巴巴团队中合伙人之间的互补。

小贴士之“阿里巴巴十八罗汉”

阿里巴巴十八罗汉，即阿里巴巴18位创始人，他们分别是：马云，阿里巴巴主要创始人，现任阿里巴巴董事局主席；孙彤宇，1996年加盟中国黄页，淘宝主要创建者之一，2008年3月离职淘宝，2008年5月创立博卡思；金建杭，创业员工之一，现任阿里巴巴资深副总裁；蔡崇信，1999年加入阿里巴巴，现任集团董事局执行副主席；彭蕾，阿里巴巴创始人之一，现任阿里小微金融集团首席执行官；张瑛，马云的妻子，随马云创建阿里巴巴，现做全职太太；吴泳铭，现任阿里巴巴网络技术有限公司总经理；盛一飞，现任职支付宝产品部总监；楼文胜，曾任B2B中国市场运营部核心产品部产品规划师；麻长炜，现任淘宝网产品技术中心用户体验设计总监；韩敏，现任支付宝市场运营部总监；谢世煌，现任阿里巴巴资深总监及公司产品开发部负责人；戴珊，现任阿里巴巴集团首席人才官；金媛影，马云的学生，淘宝网创始人之一；蒋芳，曾任阿里巴巴总经理助理；周悦虹，马云的学生，现已辞职；师昱峰，现任阿里巴巴资深总监；饶彤彤，任职阿里巴巴国际事业部。

还有俞敏洪，虽然经常被徐小平和王强“嘲笑”，但是我认为他可能是三人之中最聪明的，最起码他认识到自身的不足，敢于请来和自己互补的人一起创业，能够借用他人的智慧。

一提到案例，徐小平还是不由自主想起新东方的创业经历，也恰恰验证了俞敏洪的远见：“比如说创立新东方时，俞敏洪会管理，我管媒体，做出国留学咨询，王强基础硬，管教学，负责出国考试培训，我们在精神层面和业务层面都是极其完美的互补，同时又是北大的好朋友。”

因为互补，徐小平在离开新东方后，成立真格基金时仍然选择和王强合作。与徐小平充满激情、喜欢谈战略相比，王强显得冷静很多，读书量惊人，是新东方创始人中最不愿意接受励志教育的一位。

王强的“冰冷”个性从他看完《中国合伙人》后的一番感言就可以看出：“友情跟荷尔蒙一样，特点是野性、没有原则，友情的野性需要与公司治理所要求的游戏规则，与强大、冰冷甚至残酷的理性碰撞，被程序正义的理性驯化。否则，友情不足以支撑一个企业的正规化治理，一定会分崩离析。如果友情能在这个前提下接受驯服，它就会变成冷冰冰的理性之外的一个取之不尽的资源。”[2]

徐小平和王强“出走”新东方成立真格基金，倒可能又成全了一次互补式的创业，却可能“苦”了俞敏洪和新东方。现在，失去“中国合伙人”的新东方，又遭遇了互联网在线教育的颠覆，更何况，徐小平的真格基金看好的领域之一就是在线教育，“一直在寻找可以颠覆新东方的公司”，也难怪俞敏洪痛心疾首要进行改革，声称：“宁可在改革的路上死掉，也不愿死在原来成功的基因里。”

小贴士之“徐小平投资过的**11**家在线教育企业”

或许是出自新东方的缘故，徐小平在在线教育投资方面，极为热心。以下是他投资过的11家在线教育企业：

拓词：2012年6月获得真格基金100万元天使投资；

超级课程表：2013年8月获得真格基金数百万元投资；

我赢职场：2013年6月获得真格基金200万元天使投资；

一起作业网：2011年获得真格基金数百万元天使投资；

91外教网：2013年1月获得徐小平、薛蛮子天使投资数百万元；

51Talk：2011年12月获得真格基金数百万元天使投资；

时差网：2011年3月时差网获得真格基金、PreAngel天使投资；

第九课堂：2012年4月第九课堂获得真格基金、青松资本等百万美元天使投资；

八迪动漫单词：2012年8月获得真格基金200万元天使投资；

过来人公开课：2007年6月获得真格基金等数百万元第一轮投资；

聪明多：2011年10月SmarTots获得真格基金、亚杰商会等合计100万美元的天使投资。

只是，在创业合伙人流失之后，新东方能否走出危机，俞敏洪能否“在绝望中寻找希望”，并“终将辉煌”，还要拭目以待。

如何找到互补的人一起创业？就是要有自知之明。用蔡文胜的话表示，你要知道自己的优点，也要知道自己的缺点。

2004年6月，蔡文胜一人从福建北上北京创业，边创业边寻找合伙人：“我招的第一个员工是一个财务，现在还在我的公司，一开始我就觉得要补充财务的队伍。还有，我不是技术高手，所以我需要一个技术方面的能手，我就从武汉招了在网上认识的一个人，就成为我的首席技术官，后面随着发展，我觉得慢慢要有国际化的思维，所以就招了黄明明，他现在是一个天使投资人，从这点来讲，我觉得你要知道自己哪些方面不足，哪些方面你是做不好的，必须要找到合适的人。”

## 没有标准答案

其实，世界上哪有一定之规？即使认为创业应该找互补的人，当我问蔡文胜联合创始人这种组合，是互补好，同质好，还是老中青搭配好时，他的回答是“我觉得没有规律”。

如果有人告诉你，选择和之前相识的人一起创业，一定会成功，而和之前不熟悉的人一起创业一定不会成功，请千万不要相信。否则，大家都选择和熟悉的人一起创业，哪还来99%的失败率？

和熟悉的人、互补的人一起创业的成功概率只是更大而已，绝对不是保证你的企业长命百岁的灵丹妙药。这个道理，如同经营婚姻，谁敢肯定两小无猜的人结婚一定能够白头偕老？而和偶遇的人结婚则注定分道扬镳？

现实中，和相互了解的人、互补的人一起共度余生的概率更大一些。在蔡文胜看来，“两个人如果谈恋爱，适不适合结婚，有一个很好的检验方法，就是两个人想办法出去旅行一个月，两个人生活一个月就会

知道彼此适不适合，所以我认为对创始人来讲，如果说一些同学或者同事，已经相处了一两年，他们决定做这个事情就会比较吻合。”

但是，他不否认“一见钟情”式合伙人创业成功的可能性：“如果是找来的，最少你要给他几个月的时间磨合。”

你看，对于选择创业合伙人，什么是合适的人，一定是仁者见仁，智者见智，从来没有能够照本宣科、拿来就用的标准。反正，就是要打造一个互相信任、能力互补的利益和情感共同体。

---

[1]厉林：《潘石屹：创业合伙人最重要的是互补》，中国经营网，2013年6月8日。

[2]张伟、张悦：《新东方三驾马车亲述：真实的创业合伙人是这样的》，i黑马，2013年6月17日。

## 怎么找到你的合伙人？

即使讲求事在人为的年代，合适的创业合伙人也是可遇不可求的。

不是给你泼冷水，即使你找到了在各方面都完美匹配、自信可以联手打天下的合伙人，你敢确定自己不是“一厢情愿”，保证他一定会和你志同道合，马上答应和你一起创业？

当年刘备请诸葛亮下山，还要三顾茅庐呢。你要找的合伙人可能不一定要有诸葛亮运筹帷幄之中、决胜千里之外的绝世才华，也不一定如他般隐居山林，但这就意味着请其出山的难度会有所降低吗？请注意，你不是“刘皇叔”，没有人家名正言顺的“皇家血统”。

尤其是你选定的合伙人已经有了稳定的事业和不菲的收入，有了家庭的“牵绊”之后，还有没有勇气接受你抛去的橄榄枝？虽然可能被你的“口吐莲花”说得心里发痒，同时心中开始有激情在燃烧，他也有一杆秤：现在已经拥有的是确定，和你一起创业的未来却属于不确定。

更何况，在今天这个生存成本高昂的时代，一边是汹涌而至的创业大潮，一边还有日益保守、讲求稳定的人们。在背负房贷、车贷和孩子教育支出的压力之下，人们不敢轻易跳槽，更何况辞职创业这种“九死一生”的事情？

经历了徐小平和王强的离开，新东方创始人俞敏洪已经认清了现实，连连感叹：“找合伙人越来越难，创业要靠自己摸索。”奇虎360董事长周鸿祎甚至感叹：“创业找合伙人比找老婆还难！”

再说，娶了老婆还可能离婚呢，找到了合适的合伙人，也不保证不会分道扬镳，红孩子不就是让人叹息的例子？

那么，现实的困境是否意味着，你只能看着合适的合伙人从眼前溜走，自己却无计可施？我只能告诉你，也是不一定的。

### 合伙人是感召来的

中国有句俗语：上杆子不是买卖。对于寻找创业合伙人，也是一样。有时候，你的满腔热血和坚持，不一定换来皆大欢喜的结果。

两个人或几个人能否一起创业，如同谈恋爱，不是一厢情愿，也要看缘分。正如徐小平说：“所有的创业团队，所有最成功的创业团队，都是天然形成的。”对于如何“召集”一个创业团队，他的看法可能更会打击到一批苦苦寻觅的人：“其实是天然形成的，他是你的人生资源的总和。比如有人问我怎么找一个合伙人，我说合伙人不是找来的，是召唤来的，是感召来的，他们是天生在一起的。”

所谓感召，我们不能否认物质上，即公司远大前途的吸引，也更有一种精神和理念上的吸引。正如蔡文胜所说：“你要从对企业的愿景等各个方面，给他足够的信心。”

在蔡文胜看来，这要看创始人的能力，而我认为，每个人的生存都要依托于现实条件，能否感召来合伙人，不仅要看人与人之间是否惺惺相惜，更要看创业公司的发展前景。

当年蔡崇信身为一家投资公司的高管，拿着70万美元的年薪，不顾家人和怀孕妻子的反对，投奔马云，只拿500元的月薪，凭的是何种豪气？当然，现在阿里巴巴在纽交所上市，他的身价已经飙升至59亿美元。

话说回来，当初蔡崇信选择和马云一起创业，不是马云百般劝说才促成的。换句话说，蔡崇信不是马云拉来的，而是他“自投罗网”。

1999年5月，蔡崇信因为公司寻找投资项目来到杭州，见到马云。当时，马云甚至还没有成立自己的公司，只有一个上线刚刚几个月的网站——阿里巴巴。和马云见面时，他被马云的人格魅力所吸引。马云向蔡崇信坦陈了自己“芝麻开门”的梦想，自己要做全球最佳B2B：“我们拥有这些数以百万计的工厂资源，我如何帮助内地工厂接触到西方世界呢？”

愿景人人都会谈，而且谈起来可能不比马云逊色。虽然欣赏马云的个性，但还不足以感召蔡崇信。而后，蔡崇信在参观阿里巴巴时所见到的情景，才促使他最终下决心“上贼船”。他看到房间里黑压压坐着20多个人，地上满是床单，一群“疯子”在那里喊叫着、欢笑着，仿佛一个吃大锅饭的大家庭。

几次接触后，蔡崇信被马云这位有影响力的领导者和阿里巴巴这个充满冒险精神的团队深深吸引和折服，便向马云毛遂自荐，愿意辞职加入阿里巴巴团队。

所谓寻找合伙人要看缘分，不是要你相信刘备在卖草鞋时恰巧遇到了关羽，然后又拉张飞入伙这样的故事。在现实世界中，诸如天作之合，还有在咖啡厅里喝杯咖啡就碰到最佳拍档的概率也是小之又小。

在中关村创业大街上，3W咖啡创始人许单单见过很多创业者。很多创业或准备创业的年轻人背着电脑包，在他的咖啡馆里聚会，或高谈阔论，或黯然神伤。很多人以为3W咖啡馆的初衷，是让创业者相互认识或寻找到合作伙伴，许单单一口否认："创业合伙人如果是先有了创业的想法，然后带着这个目的和另外一个人谈，之前并不认识，可能是在一个大会上认识，或者是在咖啡馆认识，大家都只是为了创业，我认为这是以利相交，这样的创业合伙人是很不靠谱的。"

创业原本就是一件与经济、物质利益不能脱离干系的事情，但是仅凭利益作为纽带的关系，大家都知道，并不牢固。这也就是为什么很多原本很匹配的创业团队，后来却落得个"劳燕分飞"的结局。

相对于物质吸引，精神感召看不见、摸不着，却可能更稳定。冯仑曾经在《野蛮生长》中这样形容"中国合伙人"的模式，"我们这些合伙人一开始合作的基础不是钱，而是大家共同的理想、信念和追求"。[1]

与高薪聘请的职业经理人不同，创业合伙人的使命不是出卖能力换取薪水，而是与你一起卖命打江山，可以在你钱包空空时倾囊而出，也可以在深陷危机时与你荣辱与共，更可以在你迷茫无助时指点迷津。这样的团队结合中，固然有经济利益的成分，更有凝聚的亲情、友情与责任，这种精神层面的力量往往更强大、更持久。有福同享，有难同当，不离不弃，才能成为一体。也就是蔡文胜口中的"氛围更像一个家庭"。

只是，这样亲如一家的创业团队并不是天生就存在的，人与人之间，都不可能一见如故，且情投意合、毫无猜忌地合作下去。更何况，创业费时费力费钱，却不一定能讨好。困难时，为生活所迫，团队成员难免会三心二意，当然，如果创业之路顺风顺水，企业日进斗金，也不能保证每个人在利益面前不会胡思乱想，"兄弟阋于墙"。

小贴士之"创业团队流失"

创业团队人员流失率之高，已经是一个普遍现象。国外一家研究机构对100家成长最快的小公司所做的调查发现，其中50%的创业团队无法在公司前5年顺利存活。而Chandler&Hanks在其研究的12个创业团队的个案中发现，只有2家在创立5年后，创业团队还保持创立初期时的完整。

创业团队分崩离析，内部凝聚力丧失，投资人自然不敢在这样的企业身上下赌注。为保持团队的凝聚力，作为团队中的一员，创业者应该与团队成员建立一定的私人友谊，通过感情、精神把整个团队融合在一起。

除了建立共同的愿景之外，创始人平时还应该注意进行持续不断的沟通，消除可能产生的隔阂；适当安排业余活动，缓解紧张情绪；让合伙人适当承担具有挑战性的工作，并授予其更大的自主权，以满足其自我实现的精神需要，同时还能促使其不断提升自身能力。

## 合理的股权分配

随着市场环境的改善和相关法律法规的逐步完善，人们的契约精神和诚信意识逐步增强。不过，人终究要吃饭，要养家糊口，当梦想愿景与商业利益纠结在一起时，你的天平会偏向哪一边？

电影《投名状》中的三兄弟关系不可谓不铁：歃血为盟，立下投名状后，开始走上“创业”之路。然而，历经波折，三人却因利益冲突反目，自相残杀，最终，“创业”计划功亏一篑。

创立一番事业，团队成员关系的维系，精神是一条柔韧的绳索，但是，说句大白话，精神固然是一种催人奋进的动力，却不能吃也不能穿。而人要想发展，首先要生存下来，其中，利益是不可或缺的元素。

除精神感召之外，创业者要想留住团队成员，还必须让他们得到实打实的好处，用利益来挽留。当然，初创期的企业，在工资待遇方面，与已经成长起来的大企业无法比较。不过，创业公司也有自己的宝藏，即公司的股份。

用股份或期权来绑住团队中的精兵强将，以慰劳一起吃苦打天下的

兄弟，是创业公司得天独厚的撒手锏，也是吸引投资的一个招数。软银赛富投资基金首席合伙人阎焱向来强调“创业要靠老大”，在考察企业时，股权分配仍然是一个衡量指标：“一个企业股权百分之百都是他和他老婆拿的话，我们觉得这个人基本上就不大能投。”

几乎所有的投资人在考察企业时，都会关注公司股权分配。他们的理由是：创业者如果把股权都看成自己的，不愿意跟团队分享，团队的稳定性和前景也会具有不确定性。很多创业者也都认同股权分配是创业企业不可忽略的环节，马云在谈及个人股份时就表示：“从第一天开始，我就没想过用控股的方式控制，也不想以自己一个人去控制别人，这个公司需要把股权分散，这样，其他股东和员工才更有信心和干劲。”

但是，落实到具体环节，把股权分给谁，分多少，以怎样的方式分，作为创业者的你知道吗？

可以肯定的是，股权十分宝贵，是未来的真金白银，要将其分配给核心团队成员。谁是核心成员，当然是刚开始与你一起打江山，而且对企业发展不可或缺的人。在很多投资人看来，核心成员的人数在3人左右。蔡文胜就认为创始人团队不能超过3个人，他明确表示，“超过3个人，没有看过成功的案例”。

超过3个人的创业团队，并非如蔡文胜所说没有成功案例，腾讯不是5人团队？阿里巴巴更多，足足有十八罗汉！不过，我想投资人所说的“3人团队”，其实就是一个普遍现象，他们的考虑或许如此：如同三角形是稳定的结构，一个人单打独斗很容易形成“一言堂”，两个人相处过程中也难免积累矛盾，如果三个人，当其中两人产生分歧时，会有第三人劝和。

还有李开复说到的一种情况：“我觉得创业的团队里面，大约两到三个合伙人的往往是最佳，因为没有一个人可以掌控所有的细节。比如说有一个负责科技，一个负责产品，还有一个负责销售，这个搭配我觉得是非常好的。”

确定股权分配之后，更大的难题来了：以什么方式分配？这既是科学，又是艺术。几乎所有的投资人认为，在股权分配上，平均主义并不切实可行，即创业团队成员所持股权不宜平均分配，但要合理、公平且透明。

蔡文胜认同“团队中必须要有一个老大，老大要有胸怀安排给其他人份额”，同时也强调“不是平均主义”。对于股权分配的具体方式，阎焱的态度更坚决、明确。

看到很多企业，比如三个联合创始人，股权就是平均分，这样可以吗？

阎炎：基本上都会失败。

如果是51：49呢？

阎炎：很少看到这种成功的，最后结果是大家都会因这一点产生非常大的争论。

那究竟怎样的股权分配是合理的？

阎焱：三七吧，三七、二八都可以。

（我开玩笑）这是你用教训换来的？

没想到他笑了笑，马上肯定：“是的，教训换来的正确答案。”

但是，对于股份分配具体方式，他接着说：“实际上是这样的，我觉得给多少股份给你团队，没有一个标准，说给26就比25合理，没有这个道理，但这是一个态度，就是表明你这个创始人、创业者，是不是心里能够认同别人对你这个团队的贡献，如果说你百分之百控股，或者股东就是你和你老婆，别人给你打工，那你知道，别人一挖一个准，就把公司里能干的人给挖走了。”

世界上哪有那么多非黑即白、“只要……就一定能……”的道理，股权分配比例也是一样。毕竟每家企业的情况不尽相同，除了保证创业者本人，即“老大”拥有绝对控股权之外，其余创业团队中有几人，他们的股权是否平均分配，创业团队根据企业和团队情况，“掂量”着分配就可以。

而且，股权一旦分配好之后，并非一成不变。比如，创业之初，“老大”可能占有60%的股份，后期，随着资本注入等情况，股份有可能渐渐被稀释，但是，一般情况下，还应该是大股东。

创始人团队应该拥有较多的股权，也可按照出资多少分享股权，但是，我认为还有一种方式，即最好保留10%左右的股权，用作以后对有显著贡献的创业成员的奖励。因为创业之初，股权分配有时会与以后创

业过程中的贡献不一致，某些做出显著贡献的团队成员，拥有股权数却很低，出现贡献与报酬不一致的不公平现象。

为吸引和挽留一些优秀人才，也可让其享受相应的股权和分红权利，尤其在新经济行业，这种方式更为实用，也叫作技术入股。

---

[1]冯仑：《野蛮生长》，广州：广东人民出版社，2013年10月。

## “老大”比团队重要

恭喜你，通过不懈努力加上老天眷顾，终于组成了一个完美的创业团队，而且是如外界传说般的黄金组合：做技术的出自百度，做产品的来自腾讯，搞运营的在阿里巴巴做过。更让人羡慕的是，你们是相识多年的老同学，大家志同道合，企业内部股权分配合理……

接下来，是否意味着你们一定会收获创业成功的喜悦？还是未必！

有一个创业案例，百度创始人李彦宏也讲过。在硅谷，曾经有一个让世界最顶尖投资人尖叫且甘于排队等待的全明星团队：CEO比尔·阮是流媒体音乐创业公司Lala的创始人，后者被苹果收购；联合创始人彼得·范曾是开支顾问网站BillShrink的CEO；产品总监DJ·帕提尔曾是全球知名职场社交平台LinkedIn（领英）的首席科学家。

出于信任，投资人在他们合作开发的应用Color还没上线时，就注入了4100万美元。但是，Color上线后情况却发生逆转：乱七八糟的产品，接踵而至的用户抱怨……最终以创业失败告终。

原来，比尔·阮之前的创业成功经验都来自Web1.0时代，那时，创业者在A轮得到的投资金额，往往能决定拿到多少资源，也就决定着创业的成败。但是，移动互联网时代，规则变了，更多的创业成功伴随着产品的更迭和企业的发展，投资是分轮的。

过去的成功，是荣耀也是阻碍。Color明星团队，由于过去的成功经验而过度自满，没有能够洞察到行业变化和发展趋势，不尊重用户体验，收获的自然是失败。

对于创业来说，哪里有真正豪华的团队？那些表面看起来豪华的团队，却不一定是最佳组合。押宝Color团队的失败，让很多投资人开始反思：团队究竟是不是很重要？

与过分强调团队相比，其实，创始人的重要性同样不可忽视，尤其在创业初期，甚至可能起到决定作用。一个优秀的创业团队，就像一群勇猛的狮子，之所以能够所向披靡、战无不胜，原因是有灵魂式的领军

者——狮子王。

缺了狮子王，再豪华的创业团队也是一盘散沙。每粒沙子看起来都很耀眼，却无法砌成一道坚实的墙壁。

## “老大”比团队更重要

创始人对创业成功和融资起到多大作用？很多投资人的回答是：决定作用。

即使强调创业要有团队精神的徐小平，当被问到当初投资聚美优品，是看中聚美优品团队还是更看重创始人陈欧的时候，回答很坦诚：“所谓的团队都有一个核心人物是吧，当时陈欧给我一个特别深刻的印象，他跟我谈判的时候，不管是什么目的，他说徐老师这个估值不能这么低，我跟他讨价还价，他说我的团队不答应，这句话很有力量。他说，我答应，但我的团队不会答应。事实上，戴雨森和刘辉，一个在斯坦福，一个在新加坡，都等着他的召唤，所以他当时就是一个人，一直做到了上市的团队。”

简而言之，徐小平更看重创始人陈欧，只不过他看中陈欧的部分原因，是后者看重自己的团队。说来说去，还是陈欧起决定作用。

提及历史上“兄弟共同打天下”的事例，人们很容易联想到三国时期的刘备、关羽、张飞和赵云。一个好汉三个帮，他们四人之中，有一个公认的大哥——刘备，其余三人都是忠心耿耿地辅佐，才能打下“三分之一”天下。

反观红孩子四人创业团队，没有推选出一位“带头大哥”，尤其是李阳和徐沛欣两人，谁都不服谁。一个团队之中，有两位“大哥”，等于没有“大哥”。在我看来，一个过分民主的创业团队，其稳健程度和创业成功概率，甚至还不如一个没有团队，只有一位决策人的创业公司。

在所有投资人中，对外宣讲时最强调“老大”的当属阎焱。当很多投资人满口团队时，他就一直坚持“老大”比团队更重要：“我在中国投资二十多年了，在中国的环境中，领袖的作用怎么强调都不过分。”

在阎焱看来，创业初期，真正的创业者其实就是一个人，这个人就是“老大”，团队只是扮演助手的作用。当有人提出质疑时，他往往举例：“你看美国只有一个总统，其他都是助手。”

对于阎焱的投资风格，很多人的看法是强势霸道，尤其在雷士照明事件后，创始人吴长江的出局，更是让很多人对阎焱颇有微词。但是，投资人和创业者原本就不是一路人，一个向左走，想着将资金投入后尽快拿到更多回报退出；一个向右走，想将企业做大做强，可能还要考虑做百年老店。就此来说，投资人既不是企业家也不是慈善家，他们没有义务无限资助企业。

小贴士之“雷士照明事件”

十年间，雷士照明成长为行业龙头。然而，发展起来的雷士照明却开始陷入一系列的争斗中。私下签订总部搬迁协议、绕开董事会收购……创始人吴长江与外资股东，尤其是软银赛富首席合伙人阎焱的矛盾不断加剧。

两人“争斗”最激烈期间，雷士照明一度出现员工停工、供应商停供、经销商停止下单的激烈行动。最终，吴长江离开亲手创建的雷士照明，阎焱不得已“被董事长”，且承受外界重重指责，遭遇空前信誉危机，投资圈一度传言他行为比较强势、傲慢，让创业者受到了伤害。

中国人历来有同情弱者的习惯，所以看似强势者，往往被不明就里的人们指责。不过，好在阎焱心理够强大，仍然可以坚持自我。这种心理强大，其实也是历经世事的结果，正如阎焱对“老大”在创业过程中的强调，也是源于几次失败的投资经验——“在2000年互联网高峰期的时候，我们在中国投了一堆公司，强调团队，从美国空降回一大堆海归，结果99%的公司都死掉了”。

对于失败的投资经验，阎焱没有过多阐述，但是，对于为什么强调“老大”的作用，他的解释既有中国风，又有鲜明的个人特色。

他熟悉中国传统文化，认为传统文化中宁为鸡头、不为凤尾的心理，也充分体现在创业上。创业相当于自立“山头”、“占山为王”，一山岂能容二虎？进而，他认为创业者并没有胸怀容忍别人干预自己的创业。相反，如果真能容忍他人干预的话，阎焱认为“这个人就不值得投

了”，他给出的原因是“人云亦云的人是不会成事的”。

可以肯定的是，对于阎焱“传统文化对创业者的影响”这种观点，很多人会提出异议。对此，阎焱早有预料：“我觉得这个观点肯定有很多人不同意，但是没关系，他一定要付出惨重的代价。”果然，依然霸气十足。

每位投资人都有自己的投资风格，阎焱看似霸道的风格，其实并不是人们想象中的那般不近人情。正如他认为创业者没有胸怀容忍别人干预自己的创业，同时却也强调决策绝对以你为主，但利益要跟别人分享；他认为创业初期强调“老大”，同时却也强调当企业到达一定规模的时候，一个制度化的管理比团队的建立更重要……如果你只听片面之词，不免也会坠入偏见之中。

更何况，抛除传统文化，阎焱还有对创业企业真实生存状况的分析。在“快鱼吃慢鱼”商机稍纵即逝的时代，企业早期的发展过程，的确多少有些草莽的味道，这样才能够根据市场做出快速反应。如果过分强调团队、强调所谓的权力制衡，每次遇到商业良机，都要从长计议，难免容易造成内耗，最后的结果很可能是贻误战机。

在我看来，风格不同的投资人，表现形式有所不同，投资的内核却大致相似。表面看起来，长期身居制度健全的国际跨国巨头要职的李开复，谦谦君子，完全梦想导师的模样，与霸气的阎焱格格不入。但是，熟悉西方社会民主的他，却也深谙商业社会之残酷，不会留给创业企业太多商讨的机会：“虽然有三个合伙人，但是要非常清楚谁是老大。因为在创业的时候决策是非常迅速的，没有时间来等待，并不见得每次都要做正确的决定，但是一定要做决定。这三个合伙人里面谁是老大，最后决策谁拍板是非常重要的。”

只能说，道理都是一样的，只是同样的道理从不同人口中说出的方式不一样罢了。

## 前20个人很重要

有了老大，组建了创业团队，可能也就两三个人，大家挤在一个小办公室里开始了昏天暗地、九死一生的创业之路。

如果一切都顺利的话，没过多久，可能会出现以下状况：几个人连续三个月没有休假，每天忙得昏天暗地，终于有一天，大家提议，我们应该招员工了。

如果说初始的两三个人属于创业团队，那么公司的早期员工何尝不属于创业团队？加入创业公司，就等同于创业，即使并非每人都能拿到股权，他们对企业发展同样具有举足轻重的作用。

毕竟，创业企业每一步至关重要，创始人制定的决策再完美，员工如果执行得“走样”，照样不是等于零？

在很多投资人看来，对于一家创业公司来说，前20名员工很重要，这也是出于企业文化的考虑。蔡文胜和李开复给出的理由不谋而合——一个公司的文化是从最开始的20个人形成的，会影响下面的200人、2000人……

需要特别声明的是，这里所讲的20人，只是一个大概的数字，并非严格限制。有些小而美、小而强大的公司，人数可能始终不会超过20人，却丝毫不耽误规模。比如日本那家只有3.3平方米的路边小吃店，年销售额却超过3亿日元；而一家只有13名员工的小公司，收购价却高达10亿美元……

在很多创业者心中，还有一个建立雄伟企业帝国的梦想，带领着千军万马，在市场厮杀，所向披靡，并且战无不胜。而且，现在被年轻创业者顶礼膜拜的BAT三巨头，哪一家没有数万名员工？

对大多数企业来说，前20个人影响着企业走向，也代表着企业形象。李开复经常举一个例子：“比如说微软，如果哪一天公司倒了，我只要能够把公司里早期的顶尖人才带着，可以再创一个出来。”

那么，是否意味着在创业初期招聘员工，一定要找相关领域最顶尖或最牛的人才？

如果你是不差钱的土豪创业者，当然可以朝着这个方向努力。在李开复看来，“如果是做产品的，做技术的，讲公司策略的，做第一期公司产品推广的，这一批人如果不找最好的，你在竞争环境里面便无法胜出。”

在竞争激烈的现在，情况的确如此，优秀加优秀，无疑会提高创业成功的可能性。但现实状况是，更多创业企业中，往往是钱少事多，再加上创业者本人人脉资源有限，既没钱也没“势”，从何去招牛人？

招不到牛人，并非意味着创业成功无望。首先，并非每项工作都需要天才，比如客服或秘书，只要称职就好。

其次，所谓的牛人，也就意味着资深人士，未必对创业真正有利。资深，即是拥有多年经验，且通过经验证明了自己的人才。经验自然宝贵，却也可能造成思维定式，即思维局限。现在，很多曾经强大的企业，纷纷陷入“创新者的窘境”，在竞争中疲态尽显。对于人来说，道理也是如此。

小贴士之“创新者的窘境”

这个词汇源于哈佛教授克里斯坦森在1997年首次出版的图书《创新者的窘境》（*The Innovator’s Dilemma*）。

本书讲述了在面对某些类型的市场和技术变化时，那些以精于管理著称的公司无法保持其在各自行业中领先地位的原因。作者指出就算经营最好的公司，尽管他们十分注意顾客需求和不断地投资开发新技术，仍可能被任何新产业所影响而失败。

书中最著名的结论为：“有两种创新，一种叫延续性创新，另外一种叫颠覆性创新（破坏性创新）。在延续性创新竞争环境之下，领先者总是能保持领先地位；而在颠覆性创新的竞争环境之下，领先者总是被后来者掀翻马下。”

创业，需要在快速变化的环境中千方百计活下来，经验的传承固然重要，但打破常规、勇于创新才是生存之道。

与其花费心思招最牛的人才，不如招一批踏实忠诚的员工更实际一些。能力可以培养，忠诚却是难得，更何况现在初出茅庐、企业一手培养出来的“新鲜人”，更容易创新！

# 手记之阎焱：投资人的专业与孤独

强势是什么？我一直相信，不是仗势欺人，对投资者来说，可能更是一种对专业的坚持和自信，是在理智之树上生出的枝丫。不强势，可能意味着遇到好项目时左顾右盼，也意味着可能在看到创业者做法不当时睁一只眼闭一只眼。

## 强势的资本

说实话，我没想到，让赛富亚洲投资基金合伙人阎焱成为镁光灯下焦点人物的，竟然是与雷士照明的种种恩怨。

更让我感到难以理解的是，似乎在一夜之间，他成为众矢之的，无论创投界，还是创业者，都对他颇有微词。雷士照明创始人吴长江被描述为悲情角色，阎焱却被指责“资本赶走创业者”、“风投玩死创业公司”。尤其是京东商城创始人刘强东，连发四次微博，对阎焱大为抨击，并呼吁企业家千万别和这种公开撒谎、屡违职业道德的投资人合作。

原本在投资圈中，就不乏阎焱作风强势、傲慢，容易让创业者受伤害的传言；看到好项目，也不愿意带其他投资人一起“玩”。这下，好像传言成真了！

不可否认，在很多人眼里，阎焱是一个不折不扣的既强势又骄傲的投资人。坊间流传，一位与阎焱进行过合作谈判的国企高层，描述他“谈判时很强势”；还有更耸人听闻的，有人甚至说“只有阎焱搞定别人，没有别人搞定他的时候”。

但强势只是一种性格和作风，就如同内向和外向，没有好坏之分，不应该涉及人品。阎焱强势与其人品没有一点关系。

尽管互联网打破了信息壁垒，信息仍未实现完全对称，对于什么是真相，不明就里的人往往选择听信传言。阎焱是否真的如此“为人所不齿”，作为了解他的人，我觉得自己还是有一些发言权的。

首先需要声明的是，作为媒体人，客观理智的立场一直在心中警钟长鸣。我不是为任何人辩护，但阎焱是我最尊重的投资人之一。我尊重他，当然源于他作为资深投资人屡屡创出的投资佳绩。

投身投资圈20余年，他经历了创投启蒙期、黄金时代，以及随后的寒冬，投资了众多耀眼的明星公司，盛大、中海油、神州数码……一路走来，几乎保持完胜的纪录，堪称中国投资界的教父级人物。试问，在中国创投界，有多少人能够与其比肩？

行走中国创投界多年，走过在黑暗中摸索的投资生涯，没有点强势作风，说不定阎焱还无法取得今天的成绩。当年拿4000万美元投资盛大网络时，正值盛大网络风雨飘摇之际，陷入与韩国Actoz公司的私服纠纷，投资者纷纷要求撤资，阎焱却力排众议，甚至表示愿意用自己的钱投资。

结果，阎焱的强势证明了自己。2004年5月，盛大网络在美国上市。两年后，阎焱收回的利润是5.5亿美元，回报足足是投入的15倍！

强势是什么？不是仗势欺人，在我看来，对投资者来说，可能更是一种对专业的坚持和自信，是在理智之树上生出的枝丫。不强势，可能意味着遇到好项目时左顾右盼，也意味着可能在看到创业者做法不当时睁一只眼闭一只眼。



尽管阎焱从来不向外人展示自己的背景，对他有所了解的我，却深深觉得，他的确有一些强势的资本。

阎焱是“高大上”专业投资人的代表。软银赛富亚洲投资基金合伙人，普林斯顿大学国际政治经济学博士，世界银行研究员，北京大学社会及经济学硕士，南京航空航天大学学士……一路走来，阎焱头顶上布满了光环。这些光环由专业、能力、眼光、胆识等各种因素组成，“拼”出一个遒劲有力的词：实力！

2005年，阎焱飞到美国，拜访常春藤名校和华尔街，他的目标是募到3亿美元，结果带回来6.5亿美元；2006年，李嘉诚主动表示向阎焱投资3亿美元，最后，他只接受1000万美元……

与国内一些半道出家、依靠创业得来的资金做投资的天使投资人不同，阎焱背靠雄厚的基金，是真正的学院派和技术派，确实有些强势的资本。

## 全民创业是悲哀

在我看来，阎焱和高瓴资本集团创始人张磊属于同一种人，不随便

和创业者谈梦想，讲求投资与回报，看创始人团队，看商业模式……职业范十足。

不是因为他不相信梦想，而是在残酷的创投界摸爬滚打多年，他们触摸到商业的铁律，也看惯了创业的残酷，连自己都不再相信有梦想就可以实现一切，又如何违心地用道理说服他人？

在他人恐惧时贪婪，在他人贪婪时恐惧，股神巴菲特的投资之道在阎焱身上也有所体现。与他对话过程中，我时时能够感觉到，他作为一名投资人身上无时不在的那份难得的清醒与理智。

有人认为投资其实是一场赌博，阎焱坚决反对，认为做投资必须绝对理性，按照程序走，需要大量的思考和理性的分析。

眼下，李克强总理的一句“大众创业、万众创新”，激起全民创业的热潮。按理来说，作为靠投资创业者“吃饭”的投资人，全面创业潮是一个利好消息。毕竟创业者基数增加，投资成功的概率无形中也会增加。

面对全民创业潮，众多投资人持欢迎态度，秉持“王侯将相宁有种乎”的观点，鼓励人人都可以创业。这一次，阎焱的态度又是出乎意料——直接给全民创业潮狠狠泼了一盆冷水。

他指出在鼓励全民创业的环境下，投资、创业变成了一种集体行动，多数人急功近利，把创业当成了投机行为，把P2P、互联网思维、大数据等概念当作忽悠方式。商业生态在逐渐变化，即便是昔日的明星企业，崩溃也只需要一天时间。

最后，他得出结论：“创业是一个小众事件，通常只适合那些特定的人群。”

一个可怕的事实是，创业确实就是千军万马过独木桥，成王者寥寥，败寇遍地。在疯狂的充满着热情的创业者中，有超过90%的人创办的公司可能活不过三年。事实和数据，大家都知道，阎焱只不过充当了《皇帝的新装》里的“小男孩”。

投资人纷纷强调，如同选房子时坚持“地段、地段、地段”，创业团队选择项目时要强调“团队、团队、团队”，阎焱又一次“唱反调”——“老大比团队更重要”，并强调他在中国投资二十多年了，在中国的环境中，

领袖的作用怎么强调都不过分。

当有人提出质疑时，他立即举例反击："你看美国只有一个总统，副总统是助手。"对于为什么强调老大的作用，他的解释既有中国风，又有鲜明的个人特色。

他熟悉中国传统文化，认为传统文化中宁为鸡头、不为凤尾的心理，也充分体现在创业上。创业相当于自立山头、占山为王，一山岂能容二虎？进而，他认为创业者并没有胸怀容忍别人干预自己的创业。相反，如果有人真能容忍他人干预的话，阎焱认为这个人就不值得投了，他给出的原因是，人云亦云的人是不会成事的。

可以肯定的是，对于阎焱传统文化对创业者影响的观点，很多人会提出异议。对此，阎焱早有预料："我觉得这个观点肯定有很多人不同意，但是没关系，他一定会付出惨重的代价。"

果然，还是霸气十足。

## 专业也是一种孤独

每位投资人都有自己的投资风格，阎焱看似霸道的风格，其实并不是人们想象中的那般不近人情。

他认为创业者没有胸怀容忍别人干预自己的创业，同时也强调决策绝对以你为主，但利益上要跟别人分享。他认为创业初期强调老大，同时也强调当企业到达一定规模的时候，制度化的管理比团队的建立更重要……如果你只听片面之词，不免也会坠入偏见之中。

更何况，除却传统文化，阎焱还有对创业企业真实生存状况的分析。在商机转瞬即逝的时代，企业早期的发展过程的确需要有些草莽的味道，才能够根据市场做出快速反应。如果过分强调团队，强调所谓的权力制衡，每次遇到商业良机都要从长计议，难免造成内耗，最后的结果很可能是贻误战机。

其实，对于风格不同的投资人来说，表现形式有所不同，投资的内核却大致相似。表面看起来，长期身居制度健全的国际跨国巨头要职的

李开复，以谦谦君子形象示人，完全梦想导师的模样，与阎焱的霸气形象格格不入。

但是，熟悉西方社会民主的他，却也深谙商业社会之残酷，不会留给创业企业太多商讨的机会："虽然有三个合伙人，但是要非常清楚谁是老大。因为在创业的时候决策是非常迅速的，没有时间来等待你，并不见得每次都要做正确的决定，但是一定要做决定。这三个合伙人里面谁是老大，最后决策谁拍板是非常重要的。"

只能说，道理都是一样的，只是同样的道理从不同人口中说出的方式不一样罢了。

透过阎焱强势的外表，经过多次接触和了解的加深，我甚至可以感觉到他身上隐藏的一种孤独感。

木秀于林，风必摧之。一个人太过聪明能干，于他人而言，是一种威胁，也容易招来嫉妒；投资人风格太过独树一帜，不轻易与他人妥协，于自己而言，带来满足之余，还有深深的孤独。

作为安徽安庆人，阎焱虽然是海归，却至今保留着安庆人的生活习惯，也难以抹去安庆人的行事作风。

地处南北中间地带，安庆既不属于"南北"，又不是"东西"，特殊的地理位置，造就了安庆人兼有南方人的含蓄与北方人的直率。但是，夹缝中生存的安庆人，一旦走出夹缝，越过南北，跨过东西，足以让"九头鸟"都刮目相看，难以匹敌。

阎焱笑称："我母亲说我小时候后脑勺上长有反骨。"聪明的人，见解肯定与众人不同，而有话直说的天性，又如何拦住他不"得罪"人？

在阎焱看来，活在世界上不可能和所有人都成为朋友，而且活在世界上的目的也不是让所有人高兴，但是，这份难得的清醒和豁达背后，还是多少有一些凄凉的成分。

1957年出生的阎焱，已经接近60岁。对于普通人来说，60岁即将退休享清福，应该服老，一般不会再在事业上花费太多心思。身处创投界，身为投资人，却不允许他有片刻的停歇，需要一直保持激进的作风，不停地思考……

采访过程中，听着阎焱语出机锋，想到他的犀利作风，再看看他头上的丝丝白发，恍若隔世。

## 《艾问阎焱》快问快答

艾诚：你怎么看创业团队的力量和领袖的力量？

阎焱：我在中国投资二十多年了，在中国的环境中领袖的作用再怎么强调都不过分。

艾诚：你觉得领袖是指老大吗？

阎焱：对，老大，就是真正的创业者。因为通常真正的创业者就一个人，特别强调一点，我们的经验总结是，尤其在早期，过分强调团队会一败涂地。中国有宁为鸡头、不为凤尾的文化，中国人特别喜欢占山为王。

艾诚：创业就是立个山头？

阎焱：对，所以创业基本上就是一个山头，如果过分强调团队，在早期，特别容易内耗掉。创业不是一个民主的过程，如果说过多地强调团队，强调所谓的权力的制衡，强调所谓的民主，最后的结果要么就是内斗，要么就是赶不上趟。对于早期的创业企业来讲，更重要的是有快速反应的能力。如果你认为投资人比创业者更聪明，那么最后的结果就是内耗得一塌糊涂。

艾诚：为什么？

阎焱：因为中国本土的文化特点，创业者很少有这么大的胸怀，去容忍别人来干预他的创业，如果真的能容忍的话，这个人就不值得投了，基本上人云亦云的人是不会做成事的。

艾诚：你这种投资观念不一定所有人都同意。怎么办？

阎焱：我觉得这个观点肯定有很多人不同意，但是没关系，他一定会付出惨重的代价。

艾诚：你是曾付出代价的那个人吗？

阎焱：当然，我在2000年互联网高峰期的时候，在中国投了一堆公司，强调团队，从美国空降回一大堆海归，结果99%的项目都死掉了。

艾诚：未来五年你最看好哪些行业？

阎焱：在中国还是互联网，尤其是互联网和医疗健康的结合，像移动医疗等。

艾诚：假如用一种动物来形容投资者这个群体，你觉得应该是什么？

阎焱：我觉得是鹰吧。

艾诚：为什么？

阎焱：因为他必须看很多，要很准地冲下去，还要保持一定的距离，不要同流合污。

艾诚：你作为投资人最大的焦虑是什么？

阎焱：政策在变。

艾诚：如果把你的事业比作一座山峰的话，你觉得现在你是在什么位置？

阎焱：8000米，还没到顶。

艾诚：山顶是多高？

阎焱：8800。

艾诚：失败的创业有没有什么共同点？

阎焱：有，管理不好。

艾诚：你在做一个重大的投资决策之前，首先考虑的要素是什么？

阎焱：两个吧，人和商业模式。

艾诚：在过往的所有投资项目里，你最为骄傲的是哪一个？

阎焱：下一个，尽管这个比较俗，但是确实只能这么说。

艾诚：对媒体的标准答案。那你投过的所有项目里面，最后悔的一个项目是什么？

阎焱：雷氏。

艾诚：你曾经错过的最有潜力的项目是什么？

阎焱：江南春的“跟着我”，我相信我是最早跟他讲私有化的。

艾诚：人人都蠢蠢欲动要创业的时代，你能不能给一句忠告？

阎焱：随心吧，做一个快乐的创业者。

艾诚：如果有一天你不得不离开这个世界，你希望被这个世界记住什么？

阎焱：一个不装的快乐的投资人。

艾诚宝贝：
创业艰辛，
坚持向上！
阎焱









扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第五章 创业初期如何选择投资人？

贺志强

投资了一个孵化器，当时我不是太愿意投，以后也会反对再投类似的项目，我们要专注地围绕联想业务做TMT领域的早期投资，不再投孵化器。

# 创客法则

①世界上原本可能就没有资本寒冬之说，只不过之前是虚火，才会有寒冬之说。

②创业的目的肯定不是为了融资，融资只是将企业做大做强的一种手段，就像你驾驶一艘火箭，投资人的资本只是火箭升空所需的燃料。

③在这个迭代竞争异常激烈的环境里面，如果你没有拿到机构投资人的钱的话，可能就没法跟别人竞争，就会很快被迭代掉，死掉。

④不止一位投资人明确表示，投资最重要的是投人，而非投资企业本身。反过来，对创业者来说，找投资，更重要的是找到需要且合适的投资人，而非仅仅是资金。

⑤从要融资的那一刻起，创业者就要清醒地认识到，投资人都是以追求资本增值为最大动机，他们投资的目的，是要创业者创造数倍甚至上百倍的回报，其中的区别在于他是否是适合你的投资人。

⑥合适的投资人，绝对不仅仅是拱手奉上资金，而是从心底认同创业者的理念，不只是看重创业企业的某一方面，比如处于风口或发展势头迅猛等。

⑦创业成功与否在人为，也在“天定”，就是行业发展状况。投资人如果能够对行业有深入了解，无疑可以为创业者提供更多的有益建议。

⑧找到很强的投资人固然值得庆幸，如果创业者本人不给力的话，对创业成功仍旧没太大帮助。

⑨不同的投资人有不同的投资风格，不同类型的投资机构也有不同的投资喜好。针对创业企业不同的发展阶段，找到合适的投资机构或者投资人，其实是创业者在准备引进投资人的时候首先应该要考虑的问题。

⑩创业者与投资人之间是搭档关系，而且是主次分明的搭档关系。创业者是主人，一个好的投资人不仅是他的搭档，也是很好的顾问。

## 来势汹涌的投资热

这个年代，与其说我们正经历一场史无前例的创业热潮，还不如说也在经历一场来势汹涌的投资热潮。

如果你和财经沾点边，或者有意创业，就会发现，身边不乏投资机构和参加投资圈聚会的机会，而且，其中不乏新面孔。他们嘴里不是A轮、B轮、C轮，就是项目估值、IPO……这个时代的砸板砖笑话要改一改了。砸到10个人，其中5人可能是创业者或者准备创业的人，4人多半是天使或VC，剩余的1人可能在纠结着去创业还是做投资！

小贴士之“投资的A轮、B轮和C轮”

按企业成长周期，一个企业可能获得数轮投资：A轮、B轮、C轮指的是创业公司过了种子期，实现了一定的商业模式，从发展早期开始的第一次、第二次、第三次融资。可能还会有D、E、F、G轮，但也可能只有A轮就上市了。融资对象一般是VC，但也有可能是PE，甚至有些天使也是做A轮。

于是，一出出创业和投资的爱恨情仇好戏上演。创业者甚至连创什么都没想好，就已经开始物色投资人；而投资人也持钱袋子翘首以盼，等待属于自己的未来的独角兽。

尽管不乏有人高喊“资本寒冬”，数据也一再提醒着人们所言非虚。但是，资本寒冬真的来临了吗？在我看来，原本可能就没有资本寒冬之说，只不过之前过于虚火，才会有寒冬之说。

小贴士之“资本寒冬真的来了吗？”

美国风险投资协会发布报告，美国风险投资公司第三季度遭遇融资暴跌。中国国内情况也不乐观，投中集团发布数据显示，2015年第二季度，互联网行业风投、私募融资规模环比下降了一半，跌至37亿美元。

对于资本寒冬论，风投喊了，媒体也炒了，创业者们听听也就算了。对于创业者来说，在成功之前，每一天都是如履薄冰，每一

年都是寒冬。

资本的触角很灵敏，稍有风吹草动，就可能调转风向。但是，在全球股市萎靡不振、创业大潮风生水起的今天，缺少栖息之地的资本真的会“落荒而逃”？

眼见的事实和有力的数据一再向人们证明，创投黄金时期仍未过去。2014年，中国地区股权投资规模占全球市场的18%，中国已经成为全球最重要的股权投资市场之一。中国地区的股权投资机构数量已经高居全球第二，仅次于美国。2015年上半年，一级市场股权投资仍然极其活跃，截止到2015年8月底，千万元级以上的融资事件已经几乎追平2014年全年的数量。[1]

今天的创业大潮为何如此汹涌？互联网的颠覆力量、不断降低的创业门槛等种种因素不可忽视，全民投资、热钱涌动，也在刺激着每一位创业者的神经。

在创业这件事情上，我们更多看到的不是某某创新了商业模式，或为用户提供了更多价值，而是某企业获得数千万甚至数亿元（或美元）的融资，仿佛获得融资就已经算作创业成功，最起码也算通往成功的一大步。一个问题是，是否所有的创业都要寻求融资？

## 所有的创业都要融资？

自2014年3月17日创立艾问传媒的那一天起，我经常被问到的问题就是：“谁是你的投资人？”每一次当我坦诚回答我们没有投资人时，所有人都是一脸诧异。

看来，被投资人滋养、“娇惯”的人们，已经无法理解离开投资人的创业为何物。甚至有创业者高呼：现在企业不融资就能成功？不可能！

难道没有投资人，没有获得融资，就不能创业，或者无法创业成功？很明显，在我看来，这不是一个很难回答的问题。就如同现在很多年轻人在没有WiFi的环境下，就好像失魂落魄、无法呼吸一样，试问，十几年前，甚至数百年前的年轻人不是照样生龙活虎？

至于创业，只要想想创立于没有天使投资人、VC年代的企业，是如何走到今天的，就可以肯定，不是所有的创业都需要找投资人。

在世界500强中，华为应该是唯一一家没有上市的企业，也可能是为数不多没有获得外部融资的企业。甚至当摩根士丹利这位资本“大佬”到访时，任正非拒绝会见。当对方不无失望地表示，他拒绝的可是一个3万亿美元的团队时，任正非反问：又不是客户，我为什么要见？带来机构投资者跟我有什么关系？

没有投资人，华为还是在2014年获得高达2882亿元的营业收入。[2]无独有偶，还有“老干妈”，这个号称“不贷款、不融资、不上市”的“三不”企业，也是活得滋味十足，在2013年获得37亿元的营业收入。[3]

没有融资，并没有耽误企业的发展。对创业来说，融资不是目的，更不是成功的充分必要条件。在这方面，即使做投资生意的投资人，也经常给出一些良心建议：

IDG资本创始合伙人、中国投资圈的元老熊晓鸽，可以算作最早将西方技术风险投资实践引入中国的大家，理应知晓资本之于创业的不可或缺。面对我抛出的问题“创业者是不是都需要找专业的投资人”时，“不需要”三个字的回答，理智又直接。

身为投资人的熊晓鸽，出身于中医世家，不过，到他父亲一代就已失传。在他看来，作为中医的爷爷，开一家诊所，也算创业者，保持着与药店、与顾客的良好关系，没有融资，依然很多人尊敬他。他得出的结论是，如果你想做小的企业，比如服装店或餐馆，也算创业，无须融资，随遇而安，传给下一代，挺好的。

中国投资圈另外一位资深人士、软银赛富投资基金首席合伙人阎焱，在投资圈“征战”20余年，以专业、不留情面著称，也不认为所有的创业都需要找投资人：“在传统行业，即使今天，你可能不需要投资人。比如我开餐馆，自己有钱，或者找爸爸妈妈借钱，可能就成了，不一定需要投资人的钱。”

关于创业，有千万种商业模式，其中一种就叫不融资。世界上有众多投资人，在熊晓鸽和阎焱之外，还有很多人也表示创业不一定需要找投资人。纪源资本合伙人符绩勋言辞还算温和，“投资这个选择，取决于

创业者本身”，著名风险投资机构GRP Partners的合伙人马克·舒斯特尔言辞更加激烈：“绝大多数的创业公司其实根本就不需要风险投资。”

无论如何，在这个资本无处不在的年代，作为创业者的你，是否能够绕开资本？可以肯定的是，创业的目的不是找投资人融资，融资只是将企业做大做强的一种手段，就像你驾驶一艘火箭，投资人的资本只是火箭升空所需的燃料。

如果你正驾驶一艘火箭，又缺少燃料，的确需要寻求投资人的帮助。但前提是，你驾驶的不是一台拖拉机或一台家用轿车，而是一艘可以快速腾跃并让投资人收获丰厚回报的火箭。

换句话说，如果你的创业是寻求一种小而美的模式，没有腾跃升空的野心，那就不需要风险资本的助力，可能无须投资人。资本追逐利益回报的本质不适合小而美的创业项目。

对于大部分职业风险投资人，让他们眼睛发光的必定不是街头小店，而是那些通过资本的力量可以规模化和可持续的生意，最重要的是，能够给予他们丰厚回报，比如阿里巴巴、京东、百度等。

## 融资决定竞争优势

很久以前，我们听到的创业故事，几乎都是充满节俭和汗水的筚路蓝缕。从几万元、几千元，甚至几百元起家，一步一个脚印地滚动式发展，用十几年或一辈人的精力，打造出一个初具规模的公司。在发展过程中，他们可能没有开口向银行借过一分钱，也没有向投资人讲过任何故事，比如我们上文提到的“老干妈”。

秉承有多大本事做多大的事原则的老干妈的确硬气：“我从不欠别人一分钱，别人也不能欠我一分钱！”自竞争尚不激烈的1996年起，现款现货的方式，让“老干妈”保持足够顺畅的现金流，也保证了延绵的发展。

先发优势以及不充分的竞争，未必是“老干妈”生存的必要土壤，如果“老干妈”诞生于现在，也可能获得生存之地，如果仍刻意保持与资本的距离，可能无法爬得如此高、走得如此远。

原因不复杂。时代已经发生改变，尤其在互联网时代，不仅资本已经深深植入各行各业，影响着企业的发展节奏，而且，企业的生存之道和企业间竞争格局，已经与传统商业社会有了天壤之别。

资本的注入，正在大大加快企业的成长速度。华为成长为千亿规模的公司，足足用了27年，而Facebook从2004年上线，到2010年估值430亿美元，仅用了6年，相当于前者的1/4。更何况，华为在发展过程中，不是绝对没有资本的身影，不选择外部投资人，却大兴内部融资、员工持股，也正因此，受到不少非议。就此而言，外部融资和内部融资的利弊，确实有待商榷。

如果说资本注入的创业公司，拥有了"飞机加大炮"的战斗力，依靠自身积累滚动发展的创业公司还是在走"小米加步枪"的路子。两种模式之间，哪一方容易获得胜利？当其他创业者都在借助资本，加大马力突飞猛进时，与资本绝缘的你，还奢望着有10年或20年的成长周期，这样注定先失一城，说不定，一招不慎，满盘皆输。

在互联网时代，创业拼的是模式，更是速度。在互联网时代创业，与传统商业世界有云泥之别，可口可乐、百事可乐，耐克、阿迪达斯等行业双雄的局面已经不可持续，在今天这个快鱼吃慢鱼的时代，速度和迭代是制胜法宝，很多时候，行业"老二"就意味着失败。在微博圈里，新浪微博绝对能够号令天下，即使小马哥奋力追赶，也没能抢到那把屠龙宝刀。大家交换微博时，头脑中很自然地会想到新浪微博，而不是其他微博。小马哥逐鹿微博市场不成，却在即时通信市场推出了一个让马云都望尘莫及的微信，任网易的易信和马云的来往"策马奔腾"，始终以一骑绝尘之势，笑傲整个即时通信市场。

新浪微博和腾讯微信在各自的领域里占山为王，在搜索市场，百度的地位至今仍然无可匹敌。你能想象出第二名的生存状态吗？2013年，百度营业收入为319.44亿元，而搜索市场第二名的搜狗，同期收入仅为2.16亿美元。

以上这些企业之所以能够"占山为王"，先发优势固然重要，资本注入后对先发优势的巩固，更不可小觑。在腾讯壮大之路上，IDG资本、盈科数码等资本大佬的身影异常清晰，而2000年9月德丰杰联合IDG资本投资的1000万美元，更是让处于互联网寒冬的百度感受到层层温暖，成功脱离"死亡期"。正如阎焱所说："在这个迭代竞争异常激烈的环境里

面，如果你没有拿到机构投资人的钱的话，可能就没法跟别人竞争，可能就会很快被迭代掉，死掉了。”这就是时间窗口的残酷！错过了，就再也回不去了！

在阎焱看来，互联网时代创业，拿到机构投资人的钱，是一个非常重要的条件，是保证你在竞争中能够有相对优势的一个重要的条件。在互联网时代，任何创业都不可能保持和互联网绝缘，即使你只是开了一家再普通不过的餐馆。

只要你听听阎焱举的例子，就很难不同意他的观点。有人按照传统模式经营一家餐馆：顾客进店点菜，服务员下单，后厨开始做菜，然后上菜、吃菜、结账。他人却按照互联网模式经营：顾客提前在App上下单，约定几点用餐，后厨开始做菜，顾客进店，然后上菜、吃菜、结账。

前一种模式的特点是顾客耗时长、满意度不高，结果导致餐馆的翻台率很低，而后者的翻台率明显可以高出前者几倍。互联网搅动甚至改写了商业规则，你倒是想偏安一隅，做一个低调甚至不与同行竞争的经营者，但是不能保证其他人携带雄厚资本、借助互联网汹汹而来。即使你的实力不足以成为对方的头号劲敌，却也可能成为城门失火殃及的“池鱼”。

别抱有侥幸心理，认为自己的一亩三分地不会被瞧上，连普通得不能再普通的煎饼都能被资本“相中”，借助O2O，哪还有绝对安全之地？尽管不乏有人批评黄太吉浮夸、难吃，但不到3年的时间，谁家的煎饼能估值超过20亿元？

资本时代，互联网时代，作为创业者的你，如果不甘心开一家小店铺辛苦打捞微利，力争成为行业领导者，就不得不和投资人打交道，借助资本的力量。

刚刚创立的艾问传媒，在我看来，目前的商业模式是小而美，它不仅需要更多的市场竞争洗刷，同时，还有一个不同于其他创业企业之处，即必须保持立场的客观和理智。在未来的发展之路上，遇到合适的投资人，我们也举双手欢迎。

---

[1]杨宝立：《资本寒冬真的来了：从10亿美元俱乐部到创业“倒闭潮”，3个月之间发生了什么？》，i投资，2015年9月30日。

[2]《华为2014年销售收入2882亿元人民币》，发表于《中国科技网–科技日报》，2015年4月1日。

[3]《37亿老干妈的三不政策：拒绝资本更拒绝政府的钱》，发表于《理财周报》，2014年3月31日。

## 不是所有的投资人都适合你

不止一位投资人明确表示：投资最重要的是投人，而非投资企业本身。反过来，对创业者来说，找投资，更重要的是找到需要且合适的投资人，而非仅仅是资金。

你以为那些依托资本发展起来的企业，只是因为获得了资金？殊不知，资金背后的投资人，也是决定创业企业命运的一个强大因素。

### 获投资，仍失败

作为永恒的稀缺资源，资金之于创业这件与经济紧密相关的事情，更是不可或缺。但是，资金不能解决企业经营上的所有问题，更不能百分之百保证创业成功。你何时看到获得融资的企业都获得了成功？相反，获得融资的失败企业比比皆是。

有些企业甚至在接受了巨额融资之后，也没能幸免于难。在团购圈里，不知道大家是否还能记起一家叫24券的公司？这家公司由哈佛海归杜一楠创立，而杜一楠曾经是著名私募股权投资公司KKR的投资经理，擅长融资，因此，24券在融资方面当然一马领先，前后得到Vickers Venture Partner等机构超过1亿美元的注资。

得到注资的24券没能在团购市场生存太久，就传来投资方指责创始人兼CEO杜一楠携款“跑路”至美国的消息。面对投资人的指责，杜一楠在邮件中表示，对资本和股东已经失去信任，并充分揭穿了投资方唯利是图的本性——除公司利益优先考虑投资方外，还试图掌握财务权限，并委派人员介入公司核心管理层。

双方各执一词，局外人很难辨别孰是孰非。可以肯定的是，一旦创业者与投资人发生矛盾、撕破脸皮，最有可能出现的结果便是，在彼此抱怨和各奔东西中，公司逐渐走向灭亡。

其实，想想杜一楠和投资方的举动，也都情有可原，我们不能评论

孰是孰非，只能说，作为创业者的杜一楠，碰到了不合适的投资人。

对投资方来说，24券在经历4轮融资后，仍无法摆脱贫瘠的现状，再加上团购泡沫的爆发，几乎宣告了国内团购企业上市大门的关闭。前期的资本投入几乎付诸东流，却仍未看到赢利的希望，别说收取回报，就连回本可能也遥遥无期。

面对资本方在急迫状态下停止追加投资的袖手旁观，以及在公司出现转机时趁机介入公司管理的投机行为，作为24券创始人的杜一楠逐渐失势，几乎沦为无力的旁观者，当然义愤填膺。

只是，在创业公司出现危机时，创业者和投资人从昨日夫妻转变为今日仇人，拼得鱼死网破，这也就揭开了企业失败的最后一块遮羞布。

投资人与创业者对于资本的认识原本就不同，资本的充裕也使得创业者不再甘心做受气的小媳妇，所以，近年来创业者与投资人之间的暗流涌动也开始搬上台面：俏江南创始人张兰炮轰鼎晖，称“引进他们是最大的失误”；当当网总裁李国庆在微博上炮轰投行，自曝当当网曾备受资本欺负……

小贴士之“李国庆舌战‘大摩女’”

2011年1月15日，李国庆在其微博上发表一首歌词，直指负责当当网IPO的投行刻意压低发行价。李国庆对投行工作的指指点点，引发了摩根士丹利工作人员群起而攻之，主要战将是网名为“迷失的唯怡”和“露西娅天气”的两位女将。

双方唇枪舌剑，不乏爆粗之语，但没过几天，1月19日，当当网在北京举行宴会，答谢参与当当网IPO承销的摩根士丹利团队，双方一笑泯恩仇，完全不见了虚拟世界里的血雨腥风。

创业者与投资人一损俱损，一荣俱荣。投资人对投资企业的态度和干预度很大程度上左右着企业的发展方向。所幸当当网仍在坚强生存，而24券却黯淡倒闭，张兰也失去了俏江南的控股权。

对创业者来说，充满血腥意味的例子并不鲜见。从要融资的那一刻起，创业者就要清醒地认识到，投资人都是以追求资本增值为最大动机，他们投资的目的，是要创业者创造数倍甚至上百倍的回报，其中的

区别在于他是否是适合你的投资人。

对于创业者来说，什么是合适的投资人？由投资人来回应这个问题，颇有意思。身处投资行业，又长期与众多创业者打交道的他们提出的建议，值得创业者细细品味。

## 认同创业者的理念

合适的投资人，绝对不仅仅是拱手奉上资金，而是从心底认同创业者的理念，不只是看重创业企业的某一方面，比如处于风口或发展势头迅猛等。

风口可能会因风向调转而消失，发展势头可能因为竞争对手的强大等有所减弱，商业模式也可能被竞争对手模仿而失去竞争力，而深植于创业者头脑中的创业理念，却不会轻易发生变化。

至于到底什么是创业理念，说白了，就是创业时的想法或使命。比如百度的使命是让老百姓更容易获得信息，阿里巴巴就是让天下没有难做的生意。投资人一旦认同创业者的创业理念，就会产生类似灵魂伴侣的高度认同，不会因为创业企业的风吹草动而产生放弃的念头，当然，资金的投入也必然是少不了的。

在雄性荷尔蒙味道十足的投资圈中，今日资本创始人徐新巾帼不让须眉，“投”出了诸多知名企业，让很多男性投资者都自叹弗如，被外界戏称为“中国风投界的武则天”。她向我道出了纵横投资圈的制胜之道：“认同创业者的理念”，“一旦认同，就无条件支持他”，“我们合作这么多年，有的时候也有不同意见，但是我们永远听企业家的，所以我们跟企业家相处非常愉快，我们说你说了算，这句话很管用”。

看起来，“无条件支持他”多少有些女人的情感因素在作祟，像是失去了理智，其实，这种由对创业者认同产生的不离不弃，帮助她在找到具有“杀手直觉”的创业者后，又凭借超乎寻常的韧性与坚持，寻求到投资人与创业者的双重胜利。

因为认同网易创始人丁磊“建立一个中国最成功的网站”的创业理念，认同他“人生是个积累的过程，你总会跌倒，即使跌倒了，你也要懂

得抓一把沙子在手里”的坚持，徐新坚信网易“可以长期持有”，陪伴丁磊走过20世纪纪初互联网泡沫破裂那段难熬的日子。过程中，网易还曾因“虚报财务报表风波”遭到股东集体诉讼，股价跌至八毛多，直至停牌，作为投资人的徐新夜不能寐，却没有放弃。

小贴士之“互联网泡沫”

互联网泡沫指1995~2001年间的投机泡沫，在欧美及亚洲多个国家的股票市场中，与科技及新兴的互联网相关企业股价高速上升，在2000年3月10日纳斯达克指数5048.62的最高点时到达顶峰。

2000年，中国互联网开始向海外上市冲刺。新浪网于4月13日率先出手，网易、搜狐紧跟其后。三大门户网站在几个月内相继登陆纳斯达克。中国互联网业在一片喧嚣浮躁中正式拉开大幕。然而，西方互联网泡沫开始破裂，新浪碰上寒潮，网易、搜狐上市时中国概念已退烧，都没有在纳斯达克讨到多少好处。

2003年网易股价“一路撑竿跳”，丁磊“跳”到了福布斯中国富豪榜榜首；2004年徐新套现，足足赚了8倍之多。

一旦认同创业者理念，就选择相信并坚持下来，徐新这位合适的投资人，让京东商城创始人刘强东成为下一个受益的创业者。徐新是京东商城的第一位投资人，即使担心资金链断裂，她还是选择认同刘强东“扩张品类”和“自建物流”的理念。2008年金融危机爆发，很多人看不懂京东商城模式，选择放弃投资，一度让刘强东“愁”出白发。关键时刻，还是徐新帮助京东商城拉投资，联合熊牛资本和梁伯韬私人公司，一起向京东注资2100万美元。

刘强东从徐新那里得到的认同，渐渐还演变成一种充分的信任。京东商城上市前夕，刘强东“跑”到美国读书，外界传言纷纷，京东商城其他投资人不放心打电话询问徐新，她总会为对方送上一颗“定心丸”：“老刘这个人你还不知道吗？京东就是他的命。肯定是他觉得没问题才出去的。”[1]

徐新这样认同创业者的创业理念，全力支持创业者，“困难的时候能加钱，不是看短期，看得比较长远”的投资人，自然是创业者的首选。不过，需提醒创业者的是，不要盲目地要求投资人认同你的创业理念，先

要审视自己的创业理念是否能够上得了台面，是否值得投资人认同。

如果你的创业理念仅仅是赚一笔就跑，或者买豪宅、开豪车，请不要侮辱投资人的智商。另外，如果仅仅为了赢得投资人的赏识而刻意挂羊头卖狗肉，设置一个虚无的为用户创造价值的“高大上”的创业理念，也请记住，投资人是何等火眼金睛，即使你侥幸骗过他一次，他也会在有所发现后，断然拒绝和你保持长线关系。

“韧性”如徐新，也说，“当这个企业家出现品格问题时，我们会放弃的！”

## 对行业有很深理解

一味认同创业者创业理念的投资人就一定是合适的投资人？要分两方面来看：如果你有正确的创业理念，且在执行、战略等各方面强大如刘强东，就是合适的投资人；如果你有正确的创业理念，在其他方面有所不足的话，一个无条件支持你的投资人，则不一定适合。除了认同你的创业理念，他还应该具备其他的素质，比如对你所处的行业有很深的理解。

创业无非就是一个合适的人或一个合适的团队，选择在一个合适的行业做事情。不可否认，创业成功与否在人为，也在“天定”，就是行业发展状况。投资人认可人和人的理念，如果能够对行业有深入了解，无疑可以为创业者提供更多的有益建议。

在联想乐基金董事长贺志强看来，合适的投资人就是“能看懂你和你做的事情的投资人”。纪源资本合伙人符绩勋对合适的投资人有两个评判标准：一是能否看到足够的长线，二是投资人对这个行业的理解有多深。

对创业行业有深入了解的投资人，心中蕴含的行业知识宝藏足以让创业者受益无穷。他了解行业所处的生命周期，能够针对不同行业周期提出相应的创业建议，比如在行业早期，他可能提醒创业者注意使用免费等方式来培养用户使用习惯；如果行业中已经出现先行者，他可能会提醒优化用户使用体验，提供质量更优或性价比更高的产品和服务，以求赶超前者占领“山头”。

他了解影响行业发展的政治、经济、技术等外部因素，当世界经济、政策等风向发生改变时，会及时提醒创业者调整经营策略以做出应对；他了解行业商业模式，会对创业的商业模式提出有益建议，便于改进；还有，如果投资人对行业有深入了解，可能已经投资过相关行业的企业，可能拥有很多利于创业者的人脉资源……

2011年各大视频网站都面临难关：一边是尚未找到合适的营利模式，一边是视频内部和版权价格不断飙升，烧钱力度日趋增加。虽然身处行业前几名，土豆网的日子也不好过，创始人王微的处境可想而知。

此时，身为投资人的符绩勋，坐下来和王微进行了深入的分析：我们面前有两条路可走：继续融资，但资金需求量大，也意味着融资难度大；做并购，一定要跑在别人前面，做第一家，才能形成价值最大化。

后来，2012年我们看到了优酷、土豆的合并，还有优酷、土豆在“烧钱”8年之后，终于在2013年第四季度实现4420万元的赢利。[2]

家有一老如有一宝，找到一位合适的投资人也是创业路上的一宝。对于自己除资金之外的“利用价值”，贺志强想得很透彻，更不在意：“因为队伍也是刚刚组建，百废待兴。这个时候，有的创业公司提出我需要联想的品牌为我们背书，有的企业提出联想的供应链很好，想通过联想帮他们建立渠道，还有的创业公司说你们云服务现在有四亿多用户，每月有一亿的活跃用户，我就看重你这个力量，这时候我们乐基金都会尽力在合适的时间帮他们做合适的事。”

连符绩勋也承认，即使得到同样的资金和行业帮助，有的企业发展得非常好，也有很多企业发展得不够理想。说到底，即使找到再合适的投资人，也并非创业成功的保证，毕竟，创业者才是企业的主人，是企业的具体运营者。而明智的投资人都明白，自己对于创业企业只能够提出建议，不能插手具体经营。

找到很强的投资人固然值得庆幸，如果创业者本人不给力的话，对创业成功仍旧没太多帮助。

## 没有最好的投资人

除以上两点外，合适的投资人还有很多衡量标准，比如做创业者的“避雷针”。软银赛富投资基金首席合伙人阎焱被传强势，实际却不失温柔，“一个好的投资人，能够在非常大程度上帮助企业避免做出错误决策”，又人性化，“你郁闷、拿不定主意的时候可以跟投资人聊天，他可以给你提出用另一角度看问题的观点”。

一句话，合适的投资人就是与创业者拥有相似的价值观，在未来发展方向上有相同的观点。那么，到底有没有最好的投资人？或者，有没有绝对能帮助创业者成功的投资人？

对不起，没有！

不是悲观，虽然现在的投资人越来越专业，越来越倾向于为创业者提供更多资源和帮助，创业者还是要做好心理准备：对于除了钱之外的资源，还是不要抱有太大希望。如果创业者指望投资人带来的资源才能创业成功的话，我奉劝不创业也罢，倒不如找有一个牛人创建的公司去工作。在牛人创建的公司中，说不定你能够得到更多的建议和资源，可以获得更多的物质回报和精神满足感。

投资人不是你的父母，只不过想从投资创业者中获得收益，没有必要费尽心力去做企业运营的事情，否则，他本人去创业不就好了？记住，除资金之外，投资人帮你更多看的是情分，更是你的福分，如果没有的话，人家也尽到了本分。

再说，如果你的投资人能力非凡，为企业摆平了大小各种难题，寻找到很多赢利突破口，你又如何确定他在某一天不会取代你的位置，将企业据为己有？毕竟，现在不乏创业者指责投资人“越俎代庖”，已经让投资人不胜其烦了。

---

[1]沈凌莉：《刘强东：十年战争与千亿美金帝国梦》，发表于《创业邦》，2014年12月29日。

[2]《“烧钱”8年优酷、土豆实现首季赢利》，发表于《羊城晚报》，2014年3月8日。

# 创业者与投资人的最短路径

已经着手创业，对投资人有所了解的创业者，心中都有一幅适合自己的投资人的画像。尽管你已经做好用股权换取投资的准备，你知道如何找到合适的投资人吗？而且，你以为合适的就一定合适？

举一个比较通俗的例子，大家都知道泰山为五岳之首，风光壮美。假如没有公共交通将你载往泰山，你知道去泰山的路如何走？即使排除万难到达后，泰山也不一定是适合你的最佳旅游之地。你看着别人体力充沛地往上爬，再看看自己，是不是开始后悔没有选择一个公园轻松地逛逛？

## 不同阶段，选择不同的投资人

在选择投资人时，创业者面对天使投资人和机构投资人，全面的投资人和专注于特定领域的投资人，少壮派和老成派，美元基金和人民币基金等一系列令人眼花缭乱的选择时，知道该如何做出选择吗？

也许，你会大而化之地表示：我不管细分类型，我只选择能够提供最多资金、给予最多帮助的投资人！提醒一句：这句话就如同找男女朋友时的标准是“没有标准”、“找合适的”一样，这样的人往往沦为“单身狗”。投资人的钱不是多得花不完，即使创业者自我感觉良好，又怎么确定投资人一定会相中你？只有知己知彼，才能找到合适的投资人。

不同的投资人有不同的投资风格，不同类型的投资机构也有不同的投资喜好。比如有些投资人更看重团队，有些投资人更看重“赛道”。如果你的创业团队堪称豪华，选择的行业却过于传统，去看重“赛道”的投资人处寻求投资，成功概率会有多大？

创业企业在不同发展阶段，需要的刺激和帮助也有所差别。一家刚创办的企业，可能需要的是一笔启动资金，以迅速打开市场，而另一家已经获得多轮融资的企业，最大任务也许是如何赢利或占领更大的市场份额，甚至实现垄断，后者势必不能选择一家实力不强的籍籍无名的投

资人。

符绩勋从事创投工作19年，投资过的项目有大名鼎鼎的百度、土豆网等，他将同行分为三类，与该类别相对应的是不同阶段的创业企业。“不同的阶段，大家带来的价值可能不太一样。”第一类是天使投资人，投资初创企业，“铺的面”会开一些，可能选择多个“赛道”，比如真格基金、创新工场等；第二类，投资的数量相对会少一些，选的“赛道”也比较少，比如符绩勋的纪源资本；第三类，往往会选择一些大的“赛道”，选择在企业发展的中后期进入，甚至是已经上市的公司，比如高瓴资本、软银赛富等。

符绩勋所描述的三类风格迥异的投资人，针对的也是不同阶段的创业公司，“其实就是创业公司的早中晚期”。

针对创业不同的发展阶段，找到合适的投资机构或者投资人，其实是创业者在准备引进投资人的时候，首先应该要考虑的问题。原因很简单，每一家投资机构或投资人，他们手上掌握的资源都有侧重点，比如一家专注于投早期创业企业的投资人，可能在解决企业初创阶段遇到的问题，比如创建团队等方面，有比较丰富的经验，而一家习惯投资后期甚至上市企业的投资人，资源可能更多的是在资本市场上。

针对自己企业发展的不同阶段，创业者最好能有针对性地做出选择。同时，不同的投资机构和投资人，专注的领域也有区别。特别是那些投中期创业企业的投资人，他们往往会聚焦在几个熟悉的“赛道”上，资源也会集中在那里。如果一家做互联网金融的创业企业，去和一家专注于智能硬件领域的投资机构对接，是不是有点门不当户不对的意思？

这也就是马云为什么当初愿意接受软银孙正义投资的一个重要原因——后者能给阿里巴巴带来很多国际上的互联网企业发展资源。

关于是选择少壮派投资人还是经验老到的老成派投资人，符绩勋的建议也折射出他进行过深入的思考。

少壮派投资人看似投资经验不如老成派丰富，却可能更愿意冒险，提点一些经验不丰富的创业者，也因为积累不够深厚而能够推陈出新。至于老成派投资人，经验丰富、眼光老道自不必说，此前的成功恰恰也会变成包袱，难免对一些新机会视而不见或产生过多担心，以至于贻误良机。

如果一定要问少壮派和老成派投资人分别适合什么样的创业者，符绩勋的回答又显示出一丝独特的“狡猾”：“我会选择更熟悉的一些商业模式。”

沉静下来思考，不能埋怨他的“狡猾”，但凡是人，都应该明智地选择做自己的强项和熟悉的行业，由此才能体现自己的价值。对于投资人来说，也许将其分为少壮派和老成派，本身就是一个错误，贴上标签之后，再为他们划定不同的“势力范围”，更是错上加错。

同样属于老成派，熊晓鸽和符绩勋对待移动互联网和90后创业者都没有关上大门。IDG资本“自由人”青年创业计划，已经充分显示出熊晓鸽投资“主打”90后和移动互联网；而一直在口头表示对新型的移动互联网产品不了解、不属于90后人群的符绩勋，也愿意俯下身来向年轻的同事学习。就此来说，只要是好项目，你不必顾虑找少壮派还是老成派，也不必担心有人不理解你，毕竟，现在的投资机构都非一位投资人单打独斗。还是那句话，如果你是位年轻的千里马，别担心不会被老伯乐选中。

对于创业者的另外一种纠结是寻找美元基金，还是人民币基金？这一次，符绩勋的回答干脆利落：看所属的行业，媒体类、金融类行业，选择人民币基金；电商类、O2O类行业，应该选择美元基金。

选择的内在逻辑在于资金的规模和对于政策的敏感度不同。媒体和金融行业受政策影响较大，选择人民币基金的确更合适，而电商和O2O都属服务类行业，对政策的敏感度要低，又因为要建平台，打价格战，资金量需求更大，适合选择美元基金。

其实，在世界经济一体化的现在，人民币基金和美元基金的差别注定会越来越小。在选择资本时，创业者不必太在意它是说汉语还是英语。说不定你还可以同时接受人民币和美元两种资本，毕竟，现在的投资人也越来越识时务，讲求有钱，大家一起赚，现在不是有很多创业企业一次性接受来自国内和国外的资本吗？

## 做好自己

你站在桥上看风景，看风景的人在楼上看你。与海量的创业者相

比，资本的数量终究稀缺，你在选择投资人时，投资人何尝不是在选择你？

别先为选择什么样的投资人而烦恼，人家选不选你，还不一定！须知，别看外界传得热闹，其实只有不到1%的企业能够获得融资。创业者融不到资才是常态。

只在有可选择项时，你才有为选择烦恼的权利。想要拥有这个权利，投资人符绩勋说被打动的秘诀就是：做好自己。

在“资本追项目”的今天，投资人还是占据着优势地位。即使看起来很好“骗”的天使投资人徐小平，仅凭创业者口中的梦想就能拍板给钱，每年投资的项目数量也仅仅在100个左右，但是他平均每天至少要与七八位创业者见面。更何况，投资圈里，不乏眼光毒辣、看透创业世事、通晓实话谎言的“老狐狸”。他们见过的创业者，可能比你见过的人数量还要多，任凭你有一张三寸不烂之舌，也不一定能轻而易举把钱“拿”过来。

绝对不要相信那些“3分钟搞定投资人”的故事。故事就是故事，即使创业者再真诚地高喊“今天给我100万，明天还你100亿”，也没有任何一位投资人会在3分钟内被打动。如果说创业者嗷嗷待哺，投资人也是泥菩萨过江，家里余粮也不多！

也不要相信投资人都拥有一双火眼金睛，无须创业者表现太多、拿出有力证据，就可以透过平凡的身躯看到“骨骼清奇”，是一个不可多得的创业奇才。不然，那些投资机构还用做调查？

很多时候，创业者融资不成功的原因，就是根本没有想清楚要做什么。投资人未必是业务专家，却肯定是看项目的专家。每天他可能会看很多项目，有清晰的标准来衡量项目。

有时候，找投资人类似于找工作、面试，符绩勋说出真相：“把自己展现在投资人面前，要把你的愿景、你的想法说明白。”与投资人交谈时，你是否能够把产品的核心价值（能够解决用户哪些痛点、为用户创造哪些价值）、商业模式（你的企业是如何赚钱的），以及创业团队优势等投资人最关心的问题解答清楚事关重要。

2000年3月符绩勋加入德丰杰投资基金，当年5月见到百度创始人李

彦宏，两个月之后，就决定投资百度。当时，他与李彦宏并不熟悉，与李彦宏接触后，觉得这个人做事靠谱，把家人留在美国，自己回国创业挺不容易。

几乎所有的创业者都不容易，李彦宏的不容易并非符绩勋投资百度的关键因素，还是李彦宏的表现和百度的商业模式打动了他。

回忆当初的见面，李彦宏的表现说服了符绩勋："除了执着和韧性，还有就是他在表达过程中，凭借数据和分析能力，告诉我为什么能做好这个事情。"再加上百度商业模式的"钱景"，也让他觉得靠谱。2000年，美国一家叫Inktomi的为门户网站提供搜索引擎的公司，估值已经达到130亿美元。当时的中国互联网，百度做搜索引擎相当于开辟了一块极具潜力的新战场。

对眼睛里充满对资本渴望的创业者，熊晓鸽善意提醒："在找投资人之前，对自己的商业模式和产品，是不是想明白了，能否用简单的话语说清楚。"如果作为创业者的你都说不明白，又如何让投资人相信？

有人说，这哪里是做好自己？完全是"说"好自己！暂且不论对创业者来说，表达能力也是不可或缺的，你总不能奢望还有"酒香不怕巷子深"的事情出现！试问，在没有做好的基础上，如何能够说好？

语言表达能力可以通过锻炼获得提高，对包括商业模式在内的创业思路的整理，却无法锻炼而成。创业者在没有理清创业思路时贸然创业本身就极具风险，此时，见投资人不失为一个剔除风险的机会。

见投资人的过程会让你的企业强大起来。天使投资人周鸿祎曾经说过，不要奢望见每一个投资人都会有结果，要把投资人看成"磨刀石"。见30个投资人，哪怕30个投资人中没有一个给你投钱，但是通过他们的挑战和提问，能够逼迫你把自己的商业模式想得更清楚，能把自己的产品、用户定位想得更清楚。

其实，做好自己，与投资人见面沟通，也是双向选择的过程。投资人在考察创业者，创业者也在挑选合适的投资人。正如符绩勋告诫创业者："跟投资人交谈，你可以感受一下他是否能够理解未来你想做什么？你的发展方向是什么？如果大家有一定的默契，一般来说这样的投资人投资的可能性是更高的。"

如果你能够让投资人切身感受到创业公司的迅猛发展，还有团队强大的战斗力，还担心投资人不会像“饿狼”一般扑上来？

## 在不需要钱时融资

人在什么时候表现得最从容？无非是既有钱又有闲的时候。合适的投资人，不是一出门就能碰上的，而是要经过不断寻找。慌不择路、饥不择食就说明了机会成本的重要性。

如果创业者在弹尽粮绝的时候才开始着手找投资人，暂且不说是否可能会影响企业经营，说不定在匆忙之中会选择错误的投资人。

对于如何找到合适的投资人，徐新给出一条建议：“就是当你能融钱的时候就要融，而不是你需要用钱的时候。”

一个可以设想的情况是：你是愿意把钱借给有钱的朋友，还是没钱的朋友？在创业者不缺钱的时候去融资，投资人会更有安全感，认为你是为了把企业做得更好才融资，而不是到了山穷水尽时寻找“救命钱”，如此一来，创业者才不至于“携款”潜逃。

大多数投资人不都是喜欢锦上添花，而非雪中送炭？要知道，像徐新这样的投资人并不多见。她之所以对创业者发出这种建议，也是深受京东商城融资惨痛史的启发。

徐新第一轮投资后，京东商城在2008年陷入资金紧张，金融危机也不期而至，一下子陷入被动地位：“见了好多投资人，都各种理由，说毛利又低了，又亏损了，反正都不投。”直到现在，徐新仍记忆犹新：“谈了好长时间都没有人投，最后我们不断降价。”后来，即使京东商城不断降价，还是无人问津，最终徐新再次出手相救。

“总理老师”厉以宁教授，在讲到国企改革时，曾经使用过一个“靓女先嫁”的词，说的也是企业在发展最好的时候来融资。创业者们，趁自己还是“靓女”，赶紧着手找自己的“如意郎君”。在此过程中，你不是也有充足的时间调查对方背景，了解对方的专长？甚至还可以和投资人投资过的企业聊一聊，说不定能够“套”出一些“猛料”。

小贴士之“靓女先嫁”

靓女先嫁是指将优质的国有资产先卖出去，免得等效益不好时全都不好卖。

靓女先嫁的产生是因为国有企业要进行改革，一些人提出将优质的国有企业卖给外国人，一方面可以在企业没有衰败之前把国有企业套现，集中资金投入到新的技术项目；另一方面可以促进一些效益不好的企业改革，让他们看到利益。

还有，请记住，即使和投资人达成协议，在资金到账之前，不要停止寻找下一位投资人的脚步，以防情况有变。再说，如果你寻找到一位知名投资人，得到他的赏识，恰恰是对创业企业的证明，说不定，他能帮你的企业引来更多投资。

符绩勋也承认，对于合适的投资项目，“大家都会拼的，反正都要显现我们的强势或价值”。在投资人争相显现自己价值的时候，创业者不正好趁机可以挑挑拣拣？

## 良性创投关系的标准

即使创业者将自己和企业做好，并按照所谓的标准找到了自以为合适的投资人，接下来就会产生皆大欢喜的结果吗？不一定！

不经过相处，创业者怎么知道自己选对了投资人？对投资人也一样，不经过相处，他同样不知道自己当初是否看走了眼！这一点正如婚姻。有多少人在结婚前，自以为找到了彼此的真爱，却在经过长时间相处之后，逐渐发现对方已经面目全非，结局可能就是劳燕分飞。

更何况，创业者与投资人既是利益共同体，又是天然矛盾体，他们如何将最开始合作时的“情意”保持到最后，而不是在过程中产生“敌意”？

无论对一个成熟的创业者，还是成熟的投资人，除一开始合作的诚意之外，合作中的情商也极其重要。一开始，没有最好的关系，只有双方用心经营，才能经营出最好的关系。用在创业者和投资人之间，一句老话挺管用：缘分在天定，事却在人为。

### 创业者是主人，投资人是搭档

表面看起来，投资人向创业者投资，缓解了后者的资金困境，增强了后者的发展动力。但是，无利不起早，投资人是想从创业者那里得到更多的回报才会掏钱。由此来说，投资人不是创业者的债主，创业者也不是投资人的债务人。

那么，在创业企业中，创业者和投资人应该保持何种关系？自雷士照明事件后，阎焱被描述为资本市场“门口的野蛮人”。其实，在我看来，作为投资人的阎焱，不仅没有传说中的野蛮，反而在看待创业者与投资人的关系上，很是“拎得清”。

小贴士之“门口的野蛮人”

华尔街通常用“门口的野蛮人”来形容那些不怀好意的收购者。这一词汇来自畅销书作家布赖恩·伯勒的《门口的野蛮人》一书，这本书被评为20本最具影响力的商业书籍之一。

该书用纪实性的报道记述了雷诺兹–纳贝斯克公司被收购的前因后果，再现了华尔街历史上最著名的公司争夺战，全面展示了企业管理者如何取得和掌握公司的控股权。

在他看来，创业者与投资人之间是搭档关系，而且是主次分明的搭档关系：“创业者永远是主人，一个好的投资人，不仅是创业者的搭档，也是很好的顾问。”

从接受投资的那天起，创业者就必须明白，企业已经不完全属于你，你需要和投资人分享股份和权利。但是，心中还是要有根弦：你可能将企业当作孩子养，投资人却可能会将其当作猪来养，一旦养肥了，就开始售卖。投资人绝对不是陪伴企业终生的人，其他投资人不是，就连做长线投资的徐新也不是。当初，她对丁磊不离不弃，后来不也是在赚得钵满盆盈后，心满意足地退出？

资本原本就是逐利的，投资人的做法无可厚非，对此，创业者要有清醒的认识。不管融资后企业发生何种变化，创业者才是真正的主人。不要以为有资本注入和投资人的进驻，自己就可以放松神经，让投资人为企业做决策。对此，新东方创始人俞敏洪告诫创业者：“不要按照投资人的要求来做公司，创业者都有梦想，要按照梦想去做公司。”

但是，梦想总要照进现实，再说，拿到投资后，创业者不能自私地紧紧抱住自己的梦想不放，不顾投资人的死活。创业者摆正“主人”的身份之后，还要尊重并学会借助投资人这位搭档的力量。就算投资人是企业的员工，创业者不是也要借力？

既然是搭档，就要互相信任。投资人在做出投资决定，给创业者资金时，已经充分表明了对创业者的信任。作为“主人”的创业者，也要做好心理准备：即使遇到分歧，也要信任投资人。须知，投资人还是和你站在同一战线，大家的初衷都是把公司做大做强，由此才能实现共赢。

既然是搭档，还要互相商量。在阎焱看来，如果没有商量，没有交流，就不叫搭档。暂且不说投资人进驻企业之后，已经成为企业的股东，有权利得知企业发展状况和参与企业发展，聪明的创业者还应该知

道，在决策过程中听取不同意见，才能够避免刚愎自用。

见惯创业生死，历经投资劫难后，阎焱充分认识到投资人和创业者各自的优势：创业者一心做经营，对技术等环节了解得很清楚，却可能对行业前沿信息不甚了解；而投资人往往见多识广，对行业信息、财务安排、资本市场的了解更加专业。

创业者要相信，与投资人商量，可能会受益良多。正如阎焱所说："投资人不一定能够保证企业做出正确决策，但是能够防止企业做出错误决定。"

创业者与投资人相处，其实也是一个修炼自己的过程，更是推动企业走向正规化的过程。在中国，尤其在民营企业内，创始人唯我独尊的思想并不鲜见。在与投资人相处过程中，学会尊重、信任与协商，不仅不会丢失自己的企业，反而可能推动企业走得更远。

人与人相处，无非就是你尊重我，我尊重你；我顾及你的利益，你也不损人利己。作为主导的一方，可能获得的利益更多一些，只要大家都能够从中获益，就不失为一种良好的合作关系。

## 保持一臂距离

人与人之间相处有个刺猬法则，告诫我们，交往时最好保持适当距离。创业者应该明白：你和家人、创业合伙人都要保持适当距离，与投资人这种由金钱关系缔结的"缘分"，更应该保持距离。

明智的投资人也应该有自知之明，尽管大家互相认可，你也把钱投给了他，甚至在企业经营上有相同的理念，对创业者来说，自己毕竟是外来者，很多时候，不是你插手得越多，创业者就越会对你感激涕零。

IDG资本创始合伙人熊晓鸽经历了中国互联网发展过程，承认早期由于"使劲比较大"反而"出力不讨好"："尤其早期做互联网的时候，咱们在国外看到的比创业者多，所以跟他支招比较多，但是结果不一定好，费了很大的牛劲，但是项目并不好。所以后来总结一点，你自己出的力、费的劲特别大的话，效果反而不好。"

在符绩勋看来，好的项目其实不需要投资人插手。企业中的各种事务，还是要靠创业者本人，要他本人想明白、做判断、做决策。当创业者能够应付得来时，你选择安静地做个投资人就可以——创业者跟投资人最好的关系是一臂距离。

创业者遇到挑战时，会主动咨询投资人，这时，投资人方可承担起参谋的任务，适时“插手”。在百度和去哪儿网发展过程中，随着企业规模扩大，团队数量也要扩展。在这个关键时期，百度和去哪儿网请符绩勋参与进来，一起商议。

经过与公司中层、高层沟通，符绩勋为百度和去哪儿网把脉：“看看他们的短板在哪里？人才的短板在哪里？组织架构书是否要调整？”至于具体决策，仍是由百度和去哪儿网创业团队自己拿主意。

尽管符绩勋时刻提醒自己恪守本分，却还是不小心做出“越轨”的事情。2003年左右，针对百度发展状况，符绩勋主动向李彦宏提出组织架构做调整的方案。尽管后来百度按照他的建议做了相应调整，并引进了新CFO，但是调整的过程很尴尬，总是有些让人不舒服。

其实，企业经营原本就不是一件舒服的事情，否则，做个公务员或者白领，岂不是更舒服？作为创业者，我倒是认为，在看到企业已经出现问题或者有潜在问题时，投资人及时站出来提醒，并给出相应的调整建议，尽管一时可能有些尴尬，却好过等待企业发展受到影响。

旁观者清，身处其中的创业者也有盲区，并非都能在第一时间发现问题。此时，投资人越过“一臂距离”，主动示意创业者，聪明的创业者不仅不会埋怨，反而会心生敬意。

获得联想乐基金投资，成立3年后，乐逗游戏上市。在外界看来，乐逗游戏发展算是一帆风顺，即便如此，贺志强还是不忘责任：“过程中，我们乐基金也会提醒他有哪些风险。”

当然，一旦创业者和投资人意见相左，甚至出现矛盾，只要不涉及道德等明显是非问题，创业者还是要坚持自我，而投资人也不要“越俎代庖”。

IDG资本投资中国创业者20余年，其创始合伙人熊晓鸽承认，“在市场上，创业者与投资人经常吵得一塌糊涂”，但是，“我们还没碰到过”。

难道IDG资本从未和创业者产生过分歧？

想想便知，可能性很小，那为什么没有闹出对簿公堂或者不欢而散的事件？熊晓鸽一语道出其中道理："还是要听创业者的，因为第一创业者有很大股份，第二我们永远不可能上场去打球。"

即使双方利益再一致，关系再密切，还是要保持一定的距离。如此一来，你好，我好，大家好！

## 和不靠谱的投资人说"再见"

尽管我采访的投资人投资风格有所不同，却都是一些具有专业精神且有职业操守的投资人。

平心而论，每个行业都是鱼龙混杂。尤其当利益来了，越热闹的地方，越是可能汇集各色人物。就像网上那句流行语：带翅膀的不一定是天使，也可能是鸟人。

大家都在说创业的门槛越来越低，其实，投资行业的门槛也是越来越低。今天，做一位投资人，不需要像阎焱一样出身政治经济学博士、世界银行研究员，不需要像蔡文胜一样亲身经历大大小小各种创业，也不需要像李开复一样历任国际跨行巨头要职，只要你手中有一笔钱，或者能够"拉"来一笔钱，而且有些冒险精神，就能够堂而皇之地成为投资人。也许在此之前，你可能只是煤老板，或典型的富二代。你看，王思聪不也是在投资圈玩得风生水起，投资了数个像模像样的项目？我想说的是，投资人的进入门槛虽然低，成功的门槛却从来都不低。尤其是掌握资金，影响创业者的投资人，缺乏专业精神、投资经验等几把"刷子"，一定无法胜任。

看到中国投资圈中乱象，天使投资人、奇虎360创始人周鸿祎曾大声疾呼：不是有钱就能做天使投资！在他看来，自己都不是纯粹的天使投资人，那些在后背上插着假翅膀的天使，又如何能够帮到创业者？

身为创业者，在面对形形色色、口中不乏各种诱惑承诺的投资人时，一定要睁大眼睛，坚决和不靠谱的投资人说"再见"。

小贴士之“10种‘坑爹’型投资人”

缺乏诚信型：打着投资机构的幌子，向创业者要个人回扣；

鸡同鸭讲型：和创业者创业行业相去甚远；

僵尸型：投资业绩差，又没钱，只是空壳子；

折腾型：磨时间，耗时长，迟迟没有回复；

土老板型：有钱却不懂你的行业，又想牢牢锁住创业者；

傲慢型：好为创业者老师，喜欢夸夸其谈；

心怀不轨型：表面为投资人，实则为自己的项目找情报；

城府极深型：表面看似热心，签约时却索要个人股份；

冲KPI（关键绩效指标）型：不是真正看中项目，只为冲每月业绩；

缺乏主见型：一味向创业者索要商业计划书，自己拿不定主意。

靠谱的投资人大致相似，不靠谱的投资人却各有不同。对于创业者应该远离哪些投资人，贺志强给出自己的建议：“第一，如果这个投资人要跟你签对赌协议，我强烈建议不要签；第二，有的人只有钱，不太懂你做的事，会给未来带来非常多的麻烦；第三，急功急利，追着让你把市值估大的投资人。”

贺志强所言非虚，对赌协议让太子奶创始人李途纯被迫出局，太子奶破产……但是，他列出的三种投资人虽不适合创业者，还不算极为不靠谱。除此之外，还有更不靠谱者。最典型的就是“创意遭剽窃，创业项目沦为牟利工具”，你以为资金正在送来的路上，岂不知，你的创业项目可能正在被别人复制的路上。而你的创业项目并不成型，难以获得法律的保护，到时，除了自认倒霉，还能做什么？

即使资金链再紧张，也奉劝创业者千万不要在资金承诺的诱惑下，跌入他人设下的陷阱。虽然咱们还没有成为马云，但至少也要学学他的底气：“我希望给中国所有的创业者一个声音——投资者是跟着优秀的企业家走的，企业家不能跟着投资者走”。[1]

尤其不能跟着不靠谱的投资人走！实在找不到投资人，向父母、朋友那里想想办法，看看能否借点钱，让他们做你的投资人，至少不会被骗，而且肥水还没有流外人田。

---

[1]《狂赚71倍：软银投资阿里巴巴》，发表于《国际融资》，2009年6月14日。

# 手记之贺志强：企业犯错误，投资人莫着急！

不得不承认，联想乐基金董事长贺志强是我见过最有涵养和耐心的投资人之一。作为投资人，拿着自己的真金白银做投资，眼看着投资的企业犯错，他竟然能“不着急”！

## 投资和创业是一场看缘分的恋爱

白色衬衣，一副眼镜，还没开口讲话，笑容先浮现在脸上，怎么看都像高中时的语文老师。只是，高中语文老师不会轻易提及“谈恋爱”这个词，而这位文质彬彬的投资人，却将投资人与创业者间的关系比喻成“谈爱”。

但是，在讲到与创业者谈“短情还是长情恋爱”时，他收起脸上的笑容，表情变得凝重起来：“我们有的投资，可能会一轮、两轮一直跟下去”！

虽然从事创投年限不长，近5年的历练，联想乐基金董事长贺志强却成为众多创业者在创业路上的合作伙伴兼贴心知己，也投了包括乐逗游戏、Face＋＋、谛听科技等为人称道的项目。

2014年8月8日，乐逗游戏母公司创梦天地正式亮相纳斯达克，乐基金收获70~80倍的投资回报。一直探索孵化新业务的联想集团掌舵人杨元庆笑了。他可能没有想到，当初联想集团拿出1亿元，让曾经的联想首席技术官贺志强操刀乐基金，竟然初战告捷。

从技术转向投资，贺志强身上既有技术派惯有的理性和稳扎稳打，也有投资人的眼光独到和行动迅速。对于寻找创业企业“谈恋爱”，以上几点要素都是不可或缺的。

贺志强
出生于1963年
职位：联想乐基金董事长
从事创投的年限：4年半
代表项目：
乐逗游戏、Face++、Zaker、
商派、谛听科技、中科柏诚、
墨轨迹、爱调研、龙默生、
铁皮人、志凌海纳、
捷酷、恒图科技等
第五集 需要什么样的投资人
他真的还不是一个婚姻关系

作为联想集团旗下的投资基金，乐基金对技术派创业者和互联网、移动互联网领域的青睐毋庸置疑。而乐逗游戏CEO陈湘宇出身华为，在华为任职工程师多年，又敏锐捕捉到海外优势游戏产品的发行和代理这一机会，可谓与联想乐基金不谋而合。

2010年是中国移动互联网元年，手机游戏并非如现在这般火热，先知先觉的联想集团却意识到移动互联网的第一变现是手机游戏，初创不久的乐基金开始“奉命”寻找、布局手游项目。

相同的理念和共同的技术因素，让联想乐基金与乐逗游戏有着天然的契合点，所以，在“缘分”的促使下，一场“恋情”发生——乐基金决定投资乐逗游戏，做后者的天使投资，决策在短短一个月内就做出。

那么，既然投资人与创业企业有缘谈起了“恋爱”，是否一定要“执子之手，与子偕老”，永不分手？

此时，作为投资人的贺志强，感性的一面暂时隐退，技术派的理性抢占“山头”：“我们一开始就想得很清楚，创业者和投资人真的不是婚姻关系，更像是恋爱关系，有时候投资人和创业者会一路走在一起，有时也会缘尽分开。”

他坦言，随着创业企业发展，对天使投资人的需求渐渐减少，后者不要感到失落，“以为孩子大了不跟我亲近了”。

难得听到有投资人如此坦白，而且心态摆放得如此正确和客观。

不是说作为投资人不能对创业企业“长情”，而是要学会在适当的时候放手。贺志强也与创业企业谈过马拉松式的“恋爱”：“我们有的投资会从天使轮跟到A轮、B轮，比如谛听科技，因为它跟联想云的业务非常融合，我们A轮、B轮也会跟下去，甚至可能股份占得会大一点，我们对创业企业比较长情，有着一份长久的坚持。被投企业也很喜欢跟我们待在一起，我们也很喜欢花时间在他们身上，为他们公司多提供一些帮助，给他们多提供点建议。”

说到底，与创业企业谈短情还是长情“恋爱”，还是要看缘分！

## 企业犯错误，投资人不要着急

贺志强外表像高中语文老师或好好先生，只是我初见他时的一个感性印象。没想到，随着聊天的深入，我发现，女人的直觉还是挺准确的。

但凡学生，总会犯错，不管是做错题，还是行为出现偏差，作为老师，自然需要耐心指导，等待学生改正。没想到，作为投资人的贺志强，对待创业企业犯错这件事，有着和老师一样的平和心态：“很明显，创业企业在初期一定会犯错误，但是因为有时候创业企业表面的顺利发展使得他们自信心膨胀，包括投资人在内的外界给的建议也听不进去，这时，投资人不要着急！”

但是，老师和投资人不同。老师教书育人的确伟大，却也拿着一份工资，而投资人是拿着自己的真金白银做投资，眼看着投资的企业犯错，能不着急？

又没想到，贺志强的回答再次让人大跌眼镜：“你肯定想让他不犯这个错误，但是你说了也没用，这就是现实！”

不得不承认，贺志强是我见过最有涵养和耐心的投资人之一。

我想，贺志强的这份耐心，与其经历应该不无关系。

虽然联想乐基金成立不足5年，贺志强却是联想集团不折不扣的元

老级员工。1986年，在联想集团仅有100位员工时他便加入。彼时的联想集团也可算作创业企业。到现在，联想集团已经发展成为拥有七八万员工的国际企业。接近20年的时间，贺志强与联想集团一起走过来，职务有所变化，但该经历的困难和挫折，一样都没拉下。

在操刀乐基金后，贺志强又见过无数的创业者和创业企业。这一系列的经历让他看到，很多企业即使在上市后，也会遇到难题，更别论初出茅庐的创业企业，遇到问题在所难免。

但是，有耐心不表示一味被动等待创业者自己长大。贺志强认为，投资人还是应该有所作为："我看到有明显问题的时候，会亲自给创业者打电话，或者让我的团队去跟他们讲。我希望创业者意识到，就算你风生水起的时候，也要能够静下来把自己掏空，去听一听那些真心对你的人给你的建议，我觉得还是挺有用的。"

在创业者犯错之后，贺志强还会使用联想集团的管理秘诀"复盘"，考查"当初是怎么定目标的"和"现在做成的结果"之间的差异，帮助创业者找出造成差异的原因。

看来，贺志强也没有想象中豁达到不会插手创业企业管理！不过，如果你要这样认为的话，估计又小瞧了他。

主张做创业者知己的他，却坚决反对干涉创业企业内政："关系和度一定要把握好，其实创业者还是要以自己为主，投资人只是一个帮忙的角色。"

在创业者"不摔死"的情况下，贺志强投资了金钱，却一点也不着急，我真是败给了这位投资人中的"好好先生"。

## 和不靠谱的投资人说"再见"

别看贺志强对创业者很仁慈，对于创业者选择什么样的投资人，他的态度却异常坚决，甚至带着些许"恨"意——选择能帮助自己的投资人，对不靠谱的投资人敬而远之。

乍听起来，是不是觉得贺志强"站队"站错了？不过，这也从另外一

个角度反映出一位投资人的良心。



在贺志强看来，投资人和创业者之间的互相寻找，可能有些像寻找恋人，在遇到对的人之前，谁还没遇到过一两个错的人！

那么，什么样的人是真正能帮助到创业者的投资人？贺志强以创业者选择联想乐基金的原因为例："他们有的人会说，我看中联想的品牌，觉得联想品牌能够帮助到我。有的人说，我觉得你们供应链会很好，有很多做智能硬件的人，他们搞不定供应商和渠道，但联想可以。还有的人就说，我觉得你们云服务现在有四亿多用户，每月有一亿的活跃用户，我看重你这个资源。"

听起来有些"王婆卖瓜"的意味。但是，认真想想，贺志强所言非虚。对创业企业来说，联想乐基金依托强大的联想品牌，除了一样有钱之外，还有着其他的投资机构所不具有的优势——联想集团在全球市场30年的打拼经验，全球化的人力、技术、供应链、市场等资源。

贺志强曾经遇到过这样的创业者。当贺志强表示对创业项目感兴趣时，他甚至提出，在乐基金之外，希望贺志强能够介绍一些国外知名投资人，因为暂时不想要国内的投资。

你能猜到贺志强的反应吗？他竟然为这位创业者介绍了一家国外投资机构。皆大欢喜的是，那家投资机构也表现出了投资意愿。

也许贺志强是秉承“独乐乐不如众乐乐”的心态做投资，但是对于创业者来说，到哪里寻找像贺志强这样诚心实意帮助创业者的投资人？

或许，急于求“钱”的创业者不仅无法找到靠谱的投资人，还会遭遇不靠谱的投资人。毕竟，投资行业的门槛也是越来越低，五花八门的投资人也接连出现。

对于创业者应该远离哪些投资人？贺志强也给出自己的良心建议：“第一，如果这个投资人要跟你签对赌协议，我强烈建议不要签；第二，有的人只有钱，不太懂你做的事，会给未来带来非常多的麻烦；第三，急功急利，追着让你把市值估大的投资人。”

只能说，遇到贺志强这样的投资人，创业者就赶紧“谈恋爱”吧！

## 《艾问贺志强》快问快答

艾诚：你怎么定义创业？

贺志强：创业就是一个很享受的过程。

艾诚：你怎么定义投资？

贺志强：投资是一个寻找的过程。

艾诚：既创业又投资，你最大的焦虑是什么？

贺志强：我觉得最大的焦虑就是明年的钱从哪儿来。

艾诚：如果把你的创投事业比作一座山峰的话，你觉得现在在哪个阶段？

贺志强：我觉得刚刚开始，我们从2011年才开始做联想乐基金。

艾诚：看了这么多的创业案例，你觉得创业者最容易在哪个节点失败？

贺志强：我觉得就是不够专注，就是在有点成功的时候就想做更多的事，这时候最容易出问题。

艾诚：投资的众多项目里面，最让你骄傲的项目是？

贺志强：我觉得好几个项目都值得骄傲，乐逗游戏、Face＋＋、ZAKER、商派都不错。

艾诚：最让你后悔的投资项目是？

贺志强：投资了一个孵化器。当时我不是太愿意投，以后也会反对再投类似的项目，我们要专注地围绕联想业务做TMT领域的早期投资，不再投孵化器。

艾诚：全民创业的时代，有点急功近利，创业者最需要智慧和敬畏。请对所有的创业者说一句忠告。

贺志强：我觉得还是要听你的初心，到底想做什么，不要只想钱！





扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第六章 如何设计商业模式？

周逵

成功的商业模式，可能有几个环节，一个企业创造的社会价值和用户价值是先于你的，这样你索取的价值会比你要创造的价值少一点，不然就不健康。

## 创客法则

①看着手拿商业计划书，准备敲投资人办公室门的创业者，投资人善意提醒：“在找投资人之前，你应该想，对自己的商业模式，是不是想明白了？”

②当你闷头踏实辛苦经营旧没有成效，却眼看其他企业“轻而易举”地甩你几条街时；当你学其他创业者闷头大肆烧钱，抬头看看前方，仍然看不到丝毫光亮之时，就会明白商业模式不是可有可无，而是决定成败的基因。

③对一个创业企业来说，商业模式应该包括能为用户提供产品，这个产品能够为用户带来价值，同时，你的企业也能获得商业价值，即获得收入。

④成功的商业模式必定是一种健康的业模式，即一个企业创造的社会价值和用户价值先于索取的价值，索取的价值比创造的价值少一点。

⑤感知用户所需，挖掘用户内心深处的痛点，即用户不满意的地方，极力将用户痛点解决得更加充分，并在此基础上进行深度挖掘，才是真正对用户有价值的商业模式。

⑥对创业公司来说，也许在创业之初，并没有形成清晰的商业模式，但是你一定要能够帮助用户解决问题，释放价值。只有向用户提供价值，用户才可能注意到你，使用你的产品，渐渐地，你的商业模式可能会变成一种成功的商业模式。

⑦一种成功的商业模式，除了能够提供用户价值之外，还要能够形成一定的壁垒。一旦形成壁垒，企业就会拥有其他企业难以比拟的核心竞争力，日子会更好过。

⑧当投资人嫌弃你的商业模式成长速度慢时，创业者不要灰心，“唯快不破”只是他们的口味而已，并不是判断你的商业模式成功与否的绝对标准。

⑨商业模式不是想建就能建立的。正如创业是一个不断试错的实践

过程，结局不是一开始就已经注定，商业模式的建立，也是一个从概念模糊到理念清晰的过程。很少有创业者在创业之初就能将商业模式设计得完美无缺，尤其是面对复杂的商业环境和竞争性的市场。

⑩对创业者来说，没有最成功的商业模式，只有不断创新的商业模式！

# 投资人首要关心的问题

时移世易。随着时间的推进和社会的发展，有些事情、规则，并没有发生改变。创业如是，融资也是如此。

## 你的商业模式是什么？

以创业为例。无论创业者多么坚信创意与众不同，梦想多么辉煌灿烂，从古至今，成功都属于小概率事件。只不过，现在的创业门槛放低，媒体又将乔布斯、马云、雷军等成功企业家的光环有意识地无限放大。

你可能不知道，每当一位创业者成功“撞线”时，身后都站立着不计其数脸色黯淡、心在滴血的失败者，后者才是创业大军的真正“宿命”，身为创业者，我深知其中辛累，你知道他们同样有多努力吗？

再以企业融资为例。自从出现投资人，无论风险投资还是天使投资，面对一批批前来融资的雄心万丈的创业者，他们抛出的第一个问题几乎都是“你的商业模式是什么？”

1995年，当第一笔50万美元投资所剩无几时，亚信决定重新寻找风险投资。1997年10月，亚信CEO田溯宁遇到硅谷最著名的风险投资顾问之一罗伯森·斯蒂文，后者问田溯宁：“亚信的商业模式是什么？”

20年后的今天，当我带着所有创业者心中的疑问，向中国顶级投资人探寻最重要的创业法则时，既出乎意料又在意料之中的是，商业模式依旧是关注的重中之重。

顺为资本CEO许达来推崇风口论，当我询问他如何找到“风口上5%的猪”时，他以商业模式为考量：“挑对商业模式，挑对团队。”

投资人群体有少壮派和老成派之分，我向纪源资本合伙人符绩勋发出疑问，少壮派和老成派分别适合什么样的创业者，并示意他不妨站在中立的角度回答，没想到，他的回答竟然是：“我会选择我更熟悉的一些

商业模式。”

这个答案，让我联想起那个经典问答：一个女孩性格外向，另一个性格内向，你会选择哪一个？漂亮的那个！看似无厘头，实则蕴藏着亘古不变的规则——窈窕淑女，君子好逑。

如果说外貌是女孩的资本和实力，商业模式就是企业的软实力和经营根本。

看着手拿商业计划书，准备敲投资人办公室门的创业者们，IDG资本创始人熊晓鸽善意提醒：“在找投资人之前，你应该想，对自己的商业模式，是不是想明白了？”软银赛富投资基金首席合伙人阎焱更是直言不讳：“我们看创业项目就看两点，一个是商业模式，另一个是创业者。”

小贴士之“商业计划书”

创业者寻求融资，没有一份商业计划书，如何开始？

所谓商业计划书，就是包括企业融资、企业战略规划与执行等一切经营活动的蓝图与指南，也是企业的行动纲领和执行方案，其目的在于为投资者提供一份创业的项目介绍，向他们展现创业的潜力和价值，并说服他们对项目进行投资。

一份成功的商业计划书，需要将创业项目优势、运营思路、商业模式、执行要领等完美地展现出来。

商业模式不是一个新鲜词汇，当风口、赛道等大行其道时，如果再谈商业模式，仿佛有些落伍。但是，投资人为什么如此热衷于询问创业企业的商业模式，揪住商业模式不放？

我想，管理大师彼得·德鲁克的一句话可以回答：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”还有巴黎商学院关于企业经营的那条黄金法则：“经商最重要的不是资金，不是人才，而是模式。”这也在时刻警醒着创业者：一个企业必须要有商业模式！

作为创业者，也许你不认为投资人的法则是创业的金科玉律，认为只不过是投资人的一厢情愿；也许你不认为学院派的管理理论对实际的创业真正有效，认为只是理论人士的臆想。

但是，回头看看前辈的创业成败，就会明白，商业模式的的确确是企业经营的核心。当你闷头踏实辛苦经营依旧没有成效，却眼看其他企业“轻而易举”地就甩你几条街时；当你学其他创业者闷头大肆烧钱，抬头看看前方，仍然看不到丝毫光亮之时，就会明白商业模式不是可有可无，而是决定成败的基因。

## 创业成功的基因

失败的企业各有不同，成功的企业大体相似。成功的企业有着相同的基因，即合理的商业模式。

资料调查显示，当今中国创业企业的失败，23%是因为战略失误，28%是因为执行出现问题，而高达49%是因为没有找到适合自己的持续赢利的商业模式。[1]

这也就是为什么当我问熊晓鸽对于创业者而言，最容易失败的时间点是什么时，他回答“可能是在开始找到商业模式的时候，那个时候他又没有坚持下去”。创业如同在黑暗中摸索，最容易失败的节点不是刚刚踏入黑暗之中，而是在黎明即将到来的最黑暗时刻，正如马云所说：“今天很残酷，明天更残酷，但后天很美好，绝大部分人死在明天晚上。”

马云的这句话可能是为了体现坚持的重要性，我想也可以拿过来一用，找到商业模式，就相当于助企业走出黎明前的黑暗，走出更残酷的明天。

2000年，互联网遇到了前所未有的寒冬，“泡沫”的破灭让一大批没有实际价值、经不起推敲的网络明星企业归于沉寂。当年登陆纳斯达克的网易，股价连续9个月跌破1美元，甚至在2002年被停牌；搜狐由于“登”不逢时，也没有得到意料之中的收获。对于早期互联网企业的惨状，新浪“教父”王志东描述：“短短一年内，中国互联网就从狂热到剧冷，从被热捧到被抨击，从掌声到唾骂，从得意到失意，走完了两个极端之间的全部历程。”

在中国互联网一片喧嚣浮躁中，这些早期的互联网公司在风险投资的鼎立支持下上市，却在中国概念股渐渐退烧之时备受冷落，既吃了“生不逢时”的亏，更是源于“内力”不足——别说没赢利，连商业模式都很难

经得起推敲。

此后，网易暂时放弃新闻，主攻短信和网络游戏，搜狐转走广告和网游结合之路，才得以延续辉煌，并且保持了一种真实的繁荣。在市场千变万化、竞争日益激烈的今天，企业要想脱颖而出发展壮大，必须不走寻常路，设计适合自己的、富有竞争力的、与众不同的成功商业模式。

在互联网泡沫破灭，各大网站挣扎困顿时，陈天桥的盛大却转向网络游戏，代理韩国的游戏“传奇”并获得每月2000多万元的营业收入。和陈天桥吃过一顿饭后，永怡广告公司的创办人江南春受刺激不小，回家之后，他在日记本上写下这段感受：“人生就像赶路，途中看到有一辆很大的巴士，上面有很多人，想必是个不错的行业，我也冲了上去。凭着年轻力壮，我把不少人挤到了一边，终于抢到一个靠窗的位子坐下。从此，江湖上有了我的名号，行业中有了我的地位。可陈天桥却没有挤上这辆大巴，他继续往前走，很快发现一辆紫色的敞篷法拉利停在路边。他拉开车门，一踩油门便绝尘而去。”[2]

江南春开始认识到，“只有发掘别人没发现的商业模式，才能挣大钱！”一段时间之后，江南春找到自己的“法拉利”，打造出了楼宇视频广告的分众帝国。

商业模式之于企业，如同企业的发展方向，方向正确，可能有事半功倍的效果；否则，将酿成事倍功半甚至背道而驰的惨剧。不努力的企业一定不会成功，但努力的企业也不一定成功，成百上千次的努力不如选择正确的商业模式，即方向。方向正确，再加上不懈的努力，才有可能造就一家成功的企业。

有地图者不迷路，有模式的创业者不盲目。商业模式的成，已经造就了许多堪称伟大的企业。20世纪50年代肯德基的快餐连锁，60年代沃尔玛的零售连锁，70年代联邦快递隔夜交货的速递方式，80年代戴尔的直销战略，90年代亚马逊的电子商务……一度都是商业模式的典范。

今天，阿里巴巴、京东商城等成为行业翘楚。每个成功的企业，都是找到了适合自己的独特的经营思路和商业模式才能发展壮大，并不断随着经营环境、竞争因素以及消费者变化来调整和升级自己的商业模式。

## 什么是商业模式？

也许，现在几乎每个人都确信，找到商业模式是创业成功的一半，然而对于什么是商业模式，大家却未必了解。

正如每家企业可能都拥有一种独特的商业模式，每位投资人或创业者心中可能也有对商业模式的不同定义。也许，对于商业模式的概念，投资人心中也不一定十分清晰。

在罗伯森·斯蒂文向田溯宁发问亚信的商业模式是什么后，田溯宁反问罗伯森：“什么是商业模式？”罗伯森没有直接回答，而是举例说明：“一块钱通过你的公司绕了一圈，变成一块一，商业模式指这一毛钱是在什么地方增加的。”[3]

这个回答的确通俗易懂。但是，我私下猜测，会不会是罗伯森心中也没有成体系的商业模式概念，因此才以比喻的方式来解释？

一些创业教科书中对商业模式给出了标准定义：商业模式指的是企业运营的逻辑，也就是企业如何在市场竞争中运作，并为股东创造和获取价值。[4]是不是很晦涩，有些难以理解？

要想将商业模式讲清楚，将其列为MBA的一门课程，都可能还不足够。身为正在摸索中，却有幸得到多位顶级投资人提点的创业者，我试图为大家理清楚自己眼中的商业模式。

商业模式绝不仅仅等同于营利模式，但是肯定包括营利模式。这个观点多少受阎焱的启发。在2014年北大全球金融论坛上，阎焱对“好的企业”的评判标准，除了“商业模式的可扩充性”外，还有“清晰的营利模式”。

在我看来，商业模式更侧重于企业的价值，而营利模式更多的是关心如何赢利。不赢利的企业是不道德的，但是不提供自己价值的企业，又如何获得赢利？说句大白话，天下没有免费的午餐，空手套白狼的企业，注定会被淘汰。即使一家饮料公司，还要凭借为大众提供饮料来体现自身价值，从而实现赚钱大计。

对一个创业企业来说，商业模式应该包括能为用户提供产品，这个产品能够为用户带来价值，同时，你的企业也能获得商业价值，即获得

收入。

的确，不是所有的投资人都对创业企业的商业模式有要求，尤其在天使投资轮，当时初创企业仅仅有一个雏形，一些天使投资人甚至表示“投项目从来不问商业模式”。但是，创业不是拿到天使投资就算成功，还要继续往下走，先不说顺为资本CEO许达来所说的创业企业在A轮融资时应该对商业模式理解得更清楚，关键是，你拿什么赢得市场。

就此来说，对一个创业企业，商业模式应该是“天生”的，是你在发现自己能够创造社会价值后，才去创业，而不是你先想创业，再去想做什么，能够为社会创造何种价值。

进一步来说，商业模式并不是空中楼阁，它建立在企业提供的产品和服务，以及产品和服务为用户创造的价值基础上。

说来说去，看似复杂晦涩的商业模式，其实也就是那么一回事，万变不离其宗，终究逃不过商业本质的“五指山”。用周逵的话说就是：商业模式就是将企业的用户价值或社会价值转换成企业价值的方式。

---

[1]谭小芳：《中小企业商业模式创新之道》，慧聪网企业管理频道，2012年7月5日。
[2]刘世英：《分众的蓝海》，北京：中信出版社，2008年9月。
[3]《商业模式促生“伟大的公司”》，中国经营网，2013年6月7日。
[4]《在竞争中设计商业模式》，发表于《创业邦》，2011年7月25日。

## 成功商业模式的两幅“画像”

既然商业模式关系创业结果和投资人眼光，想必创业者心中马上会冒出一个问题：对于我的企业来说，什么才是成功的商业模式？

其实，就这个问题而言，不同行业的企业，成功的商业模式自然有所不同，难以一一回答。就像阎焱所说，同样开餐馆，麦当劳将快餐卖到全世界，是一种成功的商业模式；开连锁店卖水饺，也不失为一种成功的商业模式。“不同的领域中，有很多不同的可以成功、可以赚钱的商业模式。”

即便如此，林林总总的成功商业模式之间，总是有规律可循。还是以麦当劳和卖水饺为例，两种商业模式都向用户提供了价值——用美味帮助人们解决饥饿难题，而且以某种方式确立了自己的难以替代性——前者凭借标准化，后者依靠连锁经营。

话已至此，成功商业模式的两幅“画像”，已经呼之欲出。

### 用户价值先于索取价值

创业如同做人，将欲取之，必先予之，先要向社会和用户提供有价值的产品和服务，才能有所收益。在周逵看来，成功的商业模式必定是一种健康的商业模式，即一个企业创造的社会价值和用户价值先于索取的价值，索取的价值比创造的价值少一点。

听起来，这是再简单不过的道理，就像一个人的成功模式，就是我们从小到大被教育的“奉献先于索取”。其实，这就是商业社会最本质的道理，最高深也最浅显。说其浅显，是因为人人都挂在嘴边，说其高深，是因为挂在嘴边，却没有记入心中，记入心中，却没有落实到具体的行动上。

相信大家脑海中可能对曾经喧嚣一时的SP“抢钱”模式还留有印象。在周逵看来，商业模式不是一个健康的商业模式。

小贴士之“何为**SP**？”

SP全称Service Provider，指移动互联网服务内容应用服务的直接提供者，负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务。也有人简单地概括为：SP业务即移动增值业务。

SP运营商就是和电信行业合作的服务提供商，如中国电信、中国移动等。这些业务确实商机无限。但无限商机倘若缺少约束，乱象滋生也在所难免。

取了“信息服务提商”如此堂而皇之的名字，SP曾经将经历寒冬的中国互联网带入赢利时代，本身也发展成暴利行业。2～3个人，投入1万元，申请一家SP公司，年收益就可达数百万元。2004年，与国内各大运营商签约的SP企业数量已经突破9000家。

但是，SP公司提供的绝非是利于用户的信息，更多的是利用技术为用户设置陷阱，最常见的就是垃圾短信，比如发广告信息、诱导定制、强制定制，为用户退订短信业务设置门槛等。还有更“厉害”的，一些SP公司利用网站主动向用户发送信息，用户便会莫名其妙地被扣款。

建立在损害用户利益基础上的商业模式，即使让企业赚取再大的利润，也无异于抢用户钱的强盗。如果说不赚钱的企业是不道德的，那么，这种抢钱模式就是彻底失去下限，甚至连一种商业模式都不算。就算没有政府相关部门的整治，也会很快被市场淘汰。

所有不提供用户价值的商业模式都是耍流氓，而提供用户价值的商业模式才是支撑那些成功企业的基石。淘宝网让卖家和买家在网络上不受时间和地域限制，便捷地实现交易，京东则提供了一个既便宜又方便的网上商城，小米去掉市场营销成本赋予用户更多增值服务，360则是对收费服务实现了免费。

为用户提供价值，说起来简单，其实挺困难，尤其是物质极大丰裕的今天。“品尝”过多种商品和服务，用户的“口味”越来越挑剔，创业企业再想以普普通通的商品和服务去取悦用户，几乎没有竞争力。

只有感知用户所需，挖掘用户内心深处的痛点，即用户不满意的地方，极力将用户痛点解决得更加充分，并在此基础上进行深度挖掘，才是真正对用户有价值的商业模式。否则，在菜贩云集的菜市场，你再开

辟一块地卖白菜，又如何赢得顾客的青睐？

滴滴打车依靠烧钱“走红”后，很多O2O服务也纷纷效仿，却落得个“四不像”的下场。他们只看到了滴滴打车烧钱的表象，却没看到滴滴打车的确解决了打车的痛点，包括出租车司机和打车人双方的痛点。

对此，符绩勋看得很清楚：“我们做了调研，这些司机每天工作12小时，但是空驶率是30%~50%。打车软件带来什么好处呢？降低了空驶率，也就意味着收入增加、效率提升。所以使用者、消费者的效率提高了，司机的效率也提高了。”

对创业公司来说，也许在创业之初，没有形成清晰的商业模式，但是你一定要能够帮助用户解决问题，释放价值。只有向用户提供价值，用户才可能注意到你，使用你的产品，渐渐地，你的商业模式可能会变成一种成功的商业模式。

不过，在我看来，还有两点需要注意，一是要快速且准确地找到你的用户，二是要为用户提供最优秀的产品和服务，无限接近性价的最高点，把产品和服务做到极致。用雷军的话说，就是把自己逼疯，把对手逼死。

苹果笔记本一合就自动待机的功能，深得用户之心，就是因为方便简单到极致。无须像其他笔记本电脑一样，合机之前，需要先点击“休眠”，再次打开，在轻微震动之后还要自动重启。

秉承极简思维的乔布斯，最讨厌的是开关。在他看来，关机没有必要，只能增加用户的使用难度。找到用户痛点后，乔布斯先是在iPod上尝试消灭“电源键”，其后苹果的大部分产品，都尽量避免让用户开关机。此后，乔布斯一直围绕这个用户痛点进行深度挖掘，并将之做到极致。

谁敢否认苹果的商业模式不成功？在我看来，只不过是将产品和服务做到极致，提供用户最大的价值罢了。

## 形成一定的壁垒

有人惊诧于巴菲特投资眼光的精准，向他取经，常常听到的一句告诫就是“要投资拥有护城河的公司”。虽然股神的投资不同于投资人的投资，两者还是有共通之处。对投资人来说，一种成功的商业模式，除了健康之外，还要能够形成一定的壁垒，也就是股神口中的“护城河”。

至于拥有壁垒的原因，股神老人家已经给出答案：一家具备足够竞争优势的公司，如同一座易守难攻的城堡，除了高耸的城墙，还有一条护城河。有了这条护城河，公司就像被铜墙铁壁包围一样，有了抵御竞争对手的可持续竞争优势，能够避免自己的赢利空间被蚕食，当然，也能够为他的投资者带来超额收益。

在投资人眼中，壁垒的模样不尽相同：在周逵眼中，银行的商业模式壁垒性十足，牌照就是壁垒，否则拥有再多的资金也只能望洋兴叹；“做大”也是一种壁垒，越大越美，越大越容易吸引用户，并提供用户价格更低的产品，拥有超过数百个独家合作品牌和过亿用户的唯品会，最大的中文搜索网站百度，还有淘宝等，都属于此种模式。

在阎焱看来，垄断不失为一种壁垒，并丝毫不介意表达对垄断的喜好，“从商业角度来讲，能垄断最好了”。他口中的垄断，是基于自由市场竞争后“厮杀”出的垄断，如百度和58同城等在行业内几乎没有竞争对手的企业。

一旦形成壁垒，拥有其他企业难以比拟的核心竞争力，日子会更好过。投资这样的企业，安全系数和收益数额自然节节攀升。

今日资本创始人徐新为什么砸钱鼎立支持刘强东扩大品类、做物流？还不是想帮助京东商城建立壁垒，并在京东商城的壁垒上收获超额利润？她之所以敢于这样做，背后有她多年来的研究做支撑：“我们一直研究行业的第一，把历史拉长，我们跟踪了美国50家品类第一品牌，60年之后他们还在吗？还活得好吗？数据证明当年的25个第一，21个还是第一，剩下的4个是第二。这说明，一旦形成了品类第一，你的好日子很长，门槛很高，护城河很深。”

既然几乎所有的投资大佬都认为，壁垒之于商业模式非常重要。那么，多少市场占有率才能算安全？即这条护城河需要挖多深？徐新的回答是，要有30%的市场占有率，而且要比第二名大两倍。在现在的互联网社会，她认为标准应该提高一些：“市场占有率30%还不够，基本要

721的模式，即要达到70%才能安全，不然存量很小、增量很大，随时都可能有‘程咬金’杀出来，把你毙掉。”

是否一定要达到这种占有率，应该也是仁者见仁、智者见智，未必每位投资人都意见一致。另外，对不同行业而言，更是不可用统一标准，毕竟有些属于充分竞争行业，如零售业，想要占取70%的市场份额，估计是一项难以完成的任务。

不可否认，商业社会，永远都是大鱼吃小鱼，大就是一种壁垒。但是，对所有的商业模式来说，大未必都是壁垒。一种情况是，企业做得越大，越难管理，不仅难以赋予商业模式优越性，反而可能削弱企业的竞争力。周逵列举的SI（系统集成）业务，颇具说服力——不同的客户会定制不同的服务，客户人数越多，提出的新要求相应增加，拥有太多客户的大公司难以应付，往往会“被拖死”。

对一些定制类商业模式，太大的公司，不仅难以形成壁垒，也难以让用户享受到与企业体量增加相对应的价值，当然不能称其为成功的商业模式。

但凡和资本相关，其实都是有些贪心的，投资人不例外，创业者又何尝不是？谁不梦想拥有“人无我有”的独家经营？对企业来说，努力构建壁垒十分必要，期望构建独一无二的壁垒，长期来看，对企业并非完全有益。不知道大家有没有听说过鲶鱼效应？处于激烈的市场竞争中，时刻拥有危机意识，才能激活企业求生和发展本能，催促企业不断前行。

更何况，互联网时代的快速变化，用户品牌忠诚度越来越低，让企业的护城河不再固若金汤，或者企业很难再构建起护城河。就连曾经称霸IT行业、拿着望远镜也找不到对手的微软，也已成“当年勇”，在互联网时代遭遇了中年危机。

小贴士之“微软中年危机”

2015年4月4日，微软迎来了它的40岁生日，却也正遭遇着困惑的中年危机：持续裁员，IE断舍离，手机业务迷失，Windows10搏生死……

早在2012年的资本市场，微软的市值已渐渐被谷歌赶上，另一

强劲对手苹果的市值也已经超过微软两倍。2012年7月初，《名利场》杂志特约编辑库尔特·艾肯沃尔德撰文称，过去的十年对微软来说是“失落的十年”。

“微软离破产永远只有18个月”这句比尔·盖茨用于激励员工不断进取的经典名言，在移动互联网浪潮的冲刷之下，可能分分钟演变为现实。

对面坐着苹果、谷歌、亚马逊和Facebook四大劲敌，未来，微软还能稳坐泰山吗？很难让人不替它捏把汗。

## 未必需要投资人认可

出于对投资回报率的考虑，投资人对成功商业模式的考量，不免都是从利益最大化的角度出发。阎焱对成功商业模式的考量，有两个标准：一是市场一定要非常大，二是商业模式一定要具有可扩充性，可以实现快速扩张。

总体来看，投资人往往关注的是那些大而强的商业模式，归结起来，这些商业模式能够帮助他们赚到更多的钱。他们经常对小而美的商业模式忽略不见，难道后者就不能被归为成功的商业模式？

一些难以形成规模利益的商业模式，比如一家餐馆、一间美发沙龙等，既能为用户带来价值，也有可能成就百年老店，即使不被投资人青睐，也应该被归入值得被尊重的成功商业模式，无须等待投资人的认可。

话说回来，难道投资人就没有走眼的时候？2008年金融危机爆发，恰逢京东商城资金链紧张的时候，红杉资本创始人及合伙人沈南鹏，曾因为没有看明白其商业模式放弃投资，之后，在京东商城估值50亿美元时，才选择进驻。

创业不是为了获得投资人的认可。更何况，一心向钱看的投资人，心中也有价值观，正如周逵坦承：“甚至没有商业模式的，科学家做的一些东西，都应该被尊重。”

一句话，不是你不够好，只是不适合和投资人合作而已。投资人嫌弃你的商业模式成长速度慢，创业者也不要过于灰心，“唯快不破”只是他们的口味而已，并不是判断你的商业模式成功与否的绝对标准。

世界上原本就没有完美的商业模式。管理学大师彼得·德鲁克都承认，管理本质上是一种实践，而绝不能成为一门精确的科学。对于投资人口中的成功商业模式，创业者可以借鉴，却没有必要照本宣科。

# 商业模式设计的顺序

不管是否真的存在成功的商业模式，也不管商业模式是否真的能够百分之百助你创业成功，有一件事情可以肯定，创业企业一定要建立自己的商业模式。

商业模式事关产品、市场，还事关赢利或规模，专注或多元化，轻模式或重模式等多种因素。

在进行商业模式设计时，如何排列以上元素？比如是先打磨市场，还是先打磨产品？是先追求赢利，还是先追求规模？……都是创业者心中的疑问。毫不讳言，这也让我很是困惑。

商业模式不是想建就能建立的。正如创业是一个不断试错的实践过程，结局不是一开始就已经注定，商业模式的建立，也是一个从概念模糊到理念清晰的过程。很少有创业者在创业之初就能将商业模式设计得完美无缺，尤其是面对复杂的商业环境和竞争性的市场。

但是，不管是投资人还是创业者，一直在试图寻找商业模式设计的顺序和规律。在众多投资机构中，红杉资本不仅擅长选“赛道”，在选择投资企业时，对商业模式的分析和把握也是精准透彻。沈南鹏曾明确表示，“商业模式创新比技术创新更重要”，同为红杉资本合伙人的周逵，也向来不避讳对创业企业商业模式的关注，而且见解还颇为独到。

外界经常把阿里巴巴和京东商城拿来做比较，在周逵看来，两者虽然是正面对手，在商业模式上却差别很大：“淘宝的商业模式是向商家收费，京东商城的商业模式是向用户收费。”由此，他得出结论：在商业模式上，阿里巴巴和百度更相似，京东商城和苏宁更相像。

大家有没有听过从这种角度分析商业模式的？在商业模式设计上，我们不妨听听周逵的见解。

## 先打磨市场还是先打磨产品？

对于商业模式，市场和产品缺一不可。市场固然需要用产品来占领，但不根据市场需求，即用户需求打造的产品，又如何占领市场？

当我向周逵道出创业者的纠结，是先打磨市场还是先打磨产品时，没想到，周逵给出的答案竟然是“没有标准答案”。乍一听，觉得周逵过于圆滑，沉静下来，再听听他的阐述，你可能会忍不住点头。“如果没有很好的产品，去追求速度，有时候是白干；但没有足够的用户，肯定找不到产品的弱点。”

先打磨市场还是先打磨产品，其实是一个类似于先迈左腿还是先迈右腿、鸡生蛋还是蛋生鸡的问题。无论先迈哪条腿，市场和产品两条腿都要跟上。

如果不符合市场需求，产品做得再好，也不会带来好结果。微软曾经自认为推出的Windows Vista系统性价比超高。他们将所有版本的操作系统都集于一张光盘上，只要用户拥有一张Vista光盘，就意味着拥有所有其他版本Vista的所有代码。

对此，市场买账吗？可惜，微软的想法不是用户的想法，Vista系统并非用户需求，反而限制了用户的使用。Vista系统对Windows XP入门版施加了诸如一次只能运行三个软件、显示器的最大分辨率等限制，妨碍了用户的使用。

如果产品不给力，通过营销等手段争取到的市场也会被夺走，比如粉丝经济。自从知道“著名相声演员”罗永浩做锤子手机，“罗粉”们就不淡定了，短时间内突破20万台的预订量，可能真的让罗永浩“天生骄傲”。

小贴士之“粉丝经济”

粉丝经济泛指架构在粉丝和被关注者关系之上的经营性创收行为，被关注者多为明星、偶像和行业名人等。

粉丝经济不是随互联网才出现的新事物，企业请明星做广告的传统做法，算作一种早期做法，现在仍然为一些企业所用。传统的明星代言，更多给人一种高高在上的感觉，而现在的粉丝经济，更多是放低姿态，与粉丝进行沟通。传统的明星代言，多是为打广告、做促销，而现在的粉丝经济，更是为了迎合时代的发展。

但是，随着频频爆出的返修，出厂良品率低，发货量远远达不到订单量等一系列问题出现时，锤子手机渐渐淡出了人们的视线。天底下哪有死心塌地的脑残粉，除非打算和自己的钱包过不去，才能真正有钱任性！

## 先赢利还是先追求规模？

虽然健康的商业模式是通过为用户创造价值来获取企业的价值，但不可否认，赢利才是企业的最终目的。

尽管Facebook创始人扎克伯格无比潇洒地表示："简单地说，我们提供服务不是为了赚钱，而我们赚钱是为了提供更好的服务。我们认为这才是做事的态度。"但是，如果Facebook一直不赢利试试？要相信，仅投资人施加的压力，就够他辗转反侧无法入眠了。

按常理来说，赢利和规模两者并不排斥，更无须排列前后顺序：先赢利，然后追求规模，一步步做大，争取更多赢利，岂不是更靠谱？互联网时代的企业经营加上现在的市场竞争态势，将这个不是问题的问题"造就"成了问。

很多互联网企业在创业之初都没有实现赢利，走的是先烧钱追求规模的路子，然后等到将竞争对手打下马去、做到市场前几名时，才开始赢利。早期的互联网企业新浪、搜狐都是如此，现在如日中天的阿里巴巴、京东商城也是如此。

那么，是否意味着创业公司可以先不需要追求赢利，先集中精力烧钱追求规模？周逵一语中的："我不追求赢利目标的时候，肯定是在追求另外一个目标。"

周逵话中隐含的意思是，如果在短时间内不能达到一定的规模，争取到更多的用户，事先的不追求赢利就会被白白浪费。

说到底，先追求规模，是为了明天更大规模的赢利。创业公司在创业之初，可以为了更高的市场占有率暂时放弃赢利，但这并不等于纵容创业企业不知道如何赢利。尽管阿里巴巴在创业之初一直在赔钱，阎焱却从未怀疑其赚钱能力，"我们非常清楚地知道，阿里巴巴的模式一旦做

到一定规模，赚钱挡都挡不住”。阿里巴巴商业模式之中设置了数个可以赢利的“点”，会员费、广告费、增值服务……

不可否认，一些砸钱“烧”规模的创业公司，确实还不知道如何赢利。比如2011年的“百团大战”，还有现在的O2O“烧钱大战”。“烧钱”之后，剩下的大众点评和美团两家独大的团购巨头，至今不是仍然没有走出赢利困局？至于两家“联姻”之后，能否破解，也是一个未知数。

## 先专注还是先多元化？

诸多企业多元化的悲剧，似乎向创业者和投资人昭示着一个事实：多元化有风险，布局要谨慎！20世纪末太阳神、春都、轻骑集团的落幕，已经成为板上钉钉的事实，就连在帮助创始人宗庆后问鼎2012年内地首富后，娃哈哈集团也陷入了多元化困局。

小贴士之“娃哈哈多元化困局”

娃哈哈曾是一个奇迹，帮助宗庆后走上首富位置。为了走出利润日益稀薄的单一产品线，这个通过“卖水”建造起来的商业帝国走起了多元化的路子，却因旁逸斜出的多元业务而面目斑驳。

试水商业地产的第一个项目娃欧商场遭遇解约风波，进军奶粉业务也身陷“强制摊派过期奶粉”的传闻；创办十多年之久的童装品牌至今不温不火，而新品富氧水也被质疑概念炒作……

对于创业企业选择专注还是多元化，周逵给出的答案没有出乎我的意料：“大部分的人要专注。”再远大的理想，都要由一个点切入；攻占消费者心智，专注于一个点，要比分散于多个点更有杀伤力。更重要的是，创业者手中的资源有限，将其集中攻占一个阵地，成功的可能性会更大。

互联网和移动互联网时代到来，商业规则好像发生了改变，跨界经营似乎成为一种不可抵挡的潮流。海尔开始进军手机业，乐视在生产电视后也杀入了手机界，餐饮巨头湘鄂情还做起了大数据，甚至连一直以专业化示人的格力，也开始在做空调之余，“任性”地秀出手机产品……

最“过分”的当属马云，做电子商务，做物流，做金融，“踢”足球……越来越多的人不知道马云和阿里巴巴的边界在哪里。电子商务开创者马云，都在跑马圈地，大肆发展多元化业务，凭什么其他人不能？

其他人不是不能，并非所有的企业都必须像福耀玻璃创始人曹德旺一样一生“只做一片玻璃”。专注，不贪大，不求全，并不表示企业关起门来搞研发，不与外界产生任何瓜葛，对所有的机会说不。问题是你像马云一样已经在专注上获得成功了？正如周逵表示：“你得解决核心竞争力，才能在价值链上做第二步的延伸。”

在主业务已经羽翼丰满时，企业考虑一下多元化，也不是大逆不道。毕竟，将鸡蛋放在多个篮子里更安全。

而且多元化不是盲目的多元化，应该是相关多元化，即周逵口中的“你的目的是为了做厚，它的价值链和你是自然衍生的”。在多元化和专注之间寻找一个平衡点，避免让多元化业务影响到主业务的发展，最好能巩固主业务。在评判百度是否应该做某个产品时，李彦宏有两个衡量标准：“第一，网页搜索是我们的核心平台，如果一个产品可以使得这个平台更加强大，那么就应该做；第二，如果依附于搜索平台，可以使得一个产品从中获得帮助，从而大获成功，那么这个产品也要做。”李彦宏的评判标准，创业企业可以借鉴。

说来说去，专注肯定要优于多元化。发出类似疑问的创业者，请先脑补一下当初马云言必称电子商务的专注。那时，他被认为是疯子，向陌生人推荐电子商务被拒之门外，打出免费牌以招徕商家，淡定地拒绝一切诱惑，你是否经受过此类的专注历练？

## 选择轻模式还是重模式？

轻模式和重模式两种称谓比较形象。前者是将企业不应该承受的成本外包出去，将市场上的优质资源整合进来，将模式变轻。比如做服装的企业，将生产等环节外包出去，企业抓住设计和品牌塑造两个关键环节。

现在很多的互联网企业属于轻模式，百度是一个搜索框，阿里巴巴是一个电子商务平台，进货、运营、快递等环节都由商家完成。

重模式则相反，将企业经营的重大环节囊括其中。很多传统企业走的是重模式的路子，互联网公司中京东商城是个例外，走起了重模式，自建电子商务平台，也自建物流。

表面看起来，与重模式相比，轻模式便于企业快速扩张，四两拨千斤。这也是很多投资人看好轻模式的原因。对此，周逵并不掩饰："通常VC会找轻模式，它切得快。"

但是，轻模式并非一定优于重模式。以阿里巴巴和京东商城为例。轻模式让阿里巴巴急速成长，说服了华尔街投资者，却也带来一些难以解决的难题，比如商品品质与服务的参差不齐。最让马云困惑的或许就是假货问题了，尽管他高喊：我们不生产假货，但谁让你为假货提供平台？

作为一家电子商务公司，阿里巴巴做服装几乎没有可能，京东商城也没有自主生产电子产品，但是它的重模式至少通过自建物流大大提升了用户体验。

也许在创业之初，创业者选择轻模式，能够助你快速奔跑。但是，随着企业规模增大，重模式或许也是种不错的尝试。所谓重，不是让创业者鼻子眉毛一把抓，而是要积累自己的竞争优势，堆积企业的厚度。

在周逵看来，重模式其实也是企业的一个壁垒。重模式的弱点是跑得不够快，但是如果能够利用资本的杠杆，在他看来，"可能又重又快"。这才是成就大公司的关键。

## 做2B还是做2C？

关于商业模式设计，还有一个让创业者纠的问题：到底做2B还是2C？

2B就是To Business，为企业提供产品和服务，就是说你卖的是生产资料而不是消费品。2C则是To Consumer，为消费者或用户提供产品和服务。一般情况下，作为用户的我们更熟悉的是2C模式，比如家乐福、淘宝网、小米公司等。

在周逵看来，这也是因企业而异，尤其是现在的商业社会，截然不同的2B和2C鲜少存在。以计算机公司为例。最初计算机更多被企业所用，IBM和微软的商业模式可以算作2B，随着计算机日益被个人所用，这些计算机公司的商业模式就兼具2B和2C的性质。

天底下没有好做的生意，个人用户并不比企业客户易于获取，换句话说，个人用户也并不比企业用户好“糊弄”。选择哪种商业模式，还是要以产品来论，反正都要以满足用户需求为目的。

随着资本大潮的升腾，在创业企业中还催生了一种2VC（对投资人）的模式。当然，也不排除有些创业者深谙投资人心理，盲目注重数据的增长，将其拿给投资人看，以获取大规模的融资。严格意义上来讲，这种2VC就不能算作一种模式，只是一种圈钱的手段而已。

创业者面对投资人争取融资时，适当吹牛并非十恶不赦，但是创业还是要实打实地去做，无论做2B还是2C，都前景可期，但如果偏偏选择2VC，你的公司距离倒闭也就不远了。O2O市场中，2VC模式的惨剧还少吗？

## 创新商业模式

无论是商学院，还是各种财经杂志，还有一些投资人，往往热衷于研究创业成功案例，总结商业模式。最有可能的是，他们总结出来的商业模式其实已经是“死的模式”。

多年前，戴尔电脑消灭库存和中间环节的直销模式被视为PC行业的完美模式，巅峰时刻，市值超过1000亿美元。在直销强大的压力下，其他PC企业要么主动退出，要么被迫效仿。现如今呢？

先穿插个小故事。1996年底，苹果公司股价从1992年的每股60美元跌至每股17美元，深陷危机之中。为挽救颓势，1997年乔布斯归来。彼时，戴尔公司的在线定制业务正飞速发展，其创始人迈克尔·戴尔给乔布斯提出的建议是：将公司关张，然后把钱还给股东。

迈克尔·戴尔没想到，16年之后，苹果公司摇身一变，成为全球市值第一的公司，而这次，面临被收购风险，需要把钱还给股东的，竟然是自己的公司。

在后PC时代，戴尔公司没有及时跟上便携式电脑风潮，更没有迅速适应移动互联网趋势，更新商业模式，反而想通过直销渠道，靠销售电视机和打印机等产品来挽救颓势。结果可想而知，戴尔和直销模式被淘汰了，苹果模式成为新宠。连排行第四的联想，都在开掉从戴尔“挖”过来的CEO后，声称只将苹果公司当作唯一对手。

大自然讲求优胜劣汰、自然选择，商业模式之间的竞争何尝不是？没有常胜的商业模式。谁更适应环境变化，并做出相应改变，谁就能获得生存权。即使再强大的商业模式也不例外。看似不公平，又有些悲壮的意味，但这恰恰也很公平，不然后来者又如何能够得到机会？

对创业者来说，没有最成功的商业模式，只有不断创新的商业模式！

### 改进原有商业模式的弱点

商业模式创新，顾名思义，不是凭空想出一种前所未闻的商业模式，而是在原有商业模式基础上的改进。创业成功的起点是挖掘用户痛点，并加以解决；创新商业模式的起点，则是找到原有商业模式的弱点，并加以改进。

在周逵看来，麦当劳和今日头条虽然所在行业截然不同，两者却有共同点：都对行业原有商业模式的弱点进行了改进。

麦当劳身处餐饮业。对餐饮行业来说，厨师至关重要，他的手艺决定了企业走向。但是，不同的厨师做出的菜肴味道不尽相同。即便是同一位厨师，在火候、原料等因素影响下，不同时间段做出的菜品口味也可能有所差别，尤其是程序复杂的中国菜。难以实现标准化，成为餐饮行业出现巨无霸的掣肘。

麦当劳打破瓶颈，实现了标准化——在全球任何一家麦当劳餐厅吃到的汉堡，味道都完全一样，连撒在薯条上的盐粒也有标准，所以才能进行快速有效扩张，从一家为路过司机提供餐饮的快餐店，迅速发展成为拥有三万家连锁店的巨无霸，跻身世界500强。

至于中国菜，最容易实现标准化的可能就是火锅。海底捞为什么大家学不会？还能把火锅店开到美国，既源于其“变态”服务，可能也与火锅易于标准化不无关系。另外，2007年11月红杉资本投资，于2010年9月在美国纽交所挂牌上市的乡村基，也是受益于将中式快餐标准化。

但是，解决了标准化难题的商业模式就没缺点了？不仅仅易于被模仿，还可能得“happy ending”（快乐的结局）？

在健康潮流盛行的今天，人们追求营养的全面和均衡，要求食材天然、新鲜。而提供卡路里高、高盐、高脂肪含量的“高危食品”的麦当劳，当然就开始面临窘境。尽管为极力迎合趋势，麦当劳推出了健康化餐单战略，却还是难以挽救颓势。至少在美国市场，麦当劳已经被一家叫作“索尼克”的快餐新秀击败。

今日头条身处新媒体行业。对媒体行业来说，即使有互联网的加持，仍然难以解决内容个性化的问题。比如，在新浪网上，全世界人民看到的内容一模一样，而且其网站上面的新闻与其他网站没有太大区别，不仅没有个性，还没有照顾到不同用户的喜好。在信息爆炸的今天，千篇一律的信息以排山倒海之势堆放在用户面前，你会不会感到无

所适从？

仅仅3年，今日头条App就能够积累超过2.4亿用户，日活跃用户达到2000多万，成为浩瀚的App中的一匹黑马，恰恰是因为其实行了区别于普通阅读类应用的个性化推荐模式。

下载了今日头条，用户在首次使用时绑定新浪微博账号后，无须任何操作，它就可以马上自动为用户推荐个性化的、用户真正感兴趣的信息。使用次数越多，信息推荐也就越准确。

很多创业者认为，要想获得用户青睐，就要给他们提供足够多的选择。因为用户总是喜欢物美价廉。但是，现实情况是，面对的选择越多，人们越容易困惑，越下不了决心购买哪种商品。

大道至简，互联网时代信息爆炸，用户的耐心越来越不足。越简单的事情，越容易传播。今日头条让用户在“偷懒”的情况下就能够得到个性化推荐阅读，再一次“偷懒”，如何吸引不到用户的视线？由此来看，任何商业模式的胜利，一定是基于人性的胜利。比如，外卖、电子商务解决了人们因繁忙而无暇购物的难题，满足了偷懒的欲望；现在热门的众筹模式，让人们获得了参与感。

只不过，能够让用户偷懒的个性化推荐，背后往往是企业的加倍勤奋，最常见的是不断进行对技术的更新。今日头条之所以能够实现内容个性化推荐，就是基于其对用户社交网络数据进行挖掘分析，再通过算法提供给用户。

越是看似简单的产品设计，越不是简简单单、轻轻松松就能搞定。看似悖论，实则天衣无缝，商业规则使然。

## 改变收入路径

经营企业，最常见的收入路径是一手交钱一手交货。企业提供用户商品，用户“反馈”给企业购买商品的资金。

世界上原本有路，是走的人多了，反而没有了路。如果适当改变一下收入路径，在其他企业向用户收费时，你的企业不收费，结果会是怎

样？是不是联想到了免费模式？

2009年畅销书《长尾理论》的作者克里斯·安德森兴致勃勃地提出，一种商业模式既可以统摄未来的市场，也可以挤垮当前的市场——在我们这个现代经济社会里，这并不是一件不可能的事情。“免费”就是这样的一种商业模式，它所代表的正是数字化网络时代的商业未来。

小贴士之“长尾理论”

长尾的概念由《连线》杂志主编克里斯·安德森在2004年10月发表的《长尾》一文中最早提出，用来描述诸如亚马逊和Netflix之类网站的商业和经济模式。

长尾理论指的是，只要产品的存储和流通的渠道足够大，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌，甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流市场相匹敌的市场能量。

也就是说，企业的销售量不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”的头部，而是那条代表“冷门商品”，经常为人遗忘的长尾。

在周逵看来，“所有的安全软件都是收费的，360实行免费，让竞争对手瞬间没有应对能力”。原来，敢赔本、免费也是一种商业模式，是放长线钓大鱼。免费的搜索把百度捧上了市值第一，免费的QQ让腾讯成为一个庞大的帝国，免费杀毒让360横扫杀毒界，2014年营业收入超过86亿元，净利润超过21亿元。

任何看起来简单的产品都不简单，免费只是改变了收入模式，并不是真正完全免费，在免费的外表下隐藏的是收费的实质。百度对普通用户实行搜索使用免费，却通过竞价排名和广告等方式实现收费；腾讯让用户免费使用QQ软件，却通过为QQ用户提供附加服务实现收费，比如QQ会员、红钻、黄钻，还推出QQ游戏，让用户购买游戏点卡……360让用户免费使用杀毒软件，又是如何实现21亿元赢利的呢？

大致来说，360的营收分为两类：第一是在线广告收入，来自起始页面广告展示及搜索商业化，第二是网络增值服务，主要来自PC端和移动端游戏业务。

商业模式的核心，其实是利益相关者之间的关系，如果让各方都能

获得利益，而且分配合理，就可以皆大欢喜。作为企业，你不一定对每块业务都收费，尤其在用户为王的今天，拥有海量用户，你还怕不能赚钱吗？

在未来数年中，免费模式可能会渗透到很多行业中，说不定会在某些行业内引发颠覆和洗牌。

只是，每个行业实行免费的手段不一定千篇一律，不妨追求个性化。你可以让用户先免费体验产品，后者感觉产品性能良好后再进行有偿消费；也可以对一部分用户实行免费，对另一部分用户实现更高的收费，以实现交叉性补贴；或者，让用户免费获得产品，对由此产品引发的产品消费进行收费……

总之，你要学会设计自己企业的隐性利润空间，延长企业的利润链条，让免费为隐性的收费打下坚实的基础。

免费，有很多文章做，但怎么做，其中大有深意。你要知道，越是免费的东西，用户成本越低，往往黏性也低。假如花几千元购买一台电视，当产品出现质量问题，用户可能还会花时间和企业周旋，毕竟他们已经付出了成本，也不希望企业倒闭，以致自己购买产品售后无人。如果是免费获得的产品，用户在发现问题后，可能会轻而易举将其丢至一旁。

即使产品免费，产品质量和用户体验也不能打折。马云的精明之处，在于他将免费玩得很透彻："我们有许多免费的服务，但免费并不意味着不好，我们打败许多竞争对手的秘诀就在于我们免费的服务他们收费的还要好。"

创业者要懂得，提供免费产品，不是向乞丐施舍，不能站在道德制高点，反而更要给足用户尊严和面子。一旦让用户产生"嗟来之食"的感觉，就别再怪他们不给你面子。

## 互联网与商业模式创新

时至今日，在互联网行业，我国做到了"六个全球第一"：网民数量，宽带网接入数，国家顶级域名注册量，手机用户，手机上网人数，

互联网交易额。[1]互联网正在改变人类的生产和生活方式，所有的企业必须是互联网企业。

互联网和移动互联网逼迫着企业进行商业模式创新，也为商业模式创新提供着契机。正如符绩勋所说：“互联网会改造很多商业模式，重塑很多商业逻辑。”

自2014年3月创立到2015年估值超过10亿美元，房屋中介爱屋吉屋仅仅用了273天。利用互联网基因对传统房产中介模式进行改造，爱屋吉屋快速跻身独角兽的行列。

有租房经验的人，可能都感受过传统房屋中介之痛，而传统房屋中介本身，其实是吃着信息不对称的“果实”，却也遭受着门店众多、资源浪费、行业效率低下之苦，以至于举步维艰。爱屋吉屋改造传统房屋中介，并非去中介化，而是从如何做好中介这件事着手，让租房者、出租者等各方利益都得到最大程度的满足。

为此，爱屋吉屋给出的改造方案是：线上接单，自建团队，不设线下，低额佣金。这种改造方案具有典型的互联网意味：线上接单、不设线下降低了成本，低额佣金可以让利给用户……互联网造成的信息对称，助力爱屋吉屋减轻了传统房屋中介因信息不透明带来的各种痛苦，大大提升了行业效率。自2014年8月开始租房业务，当年11月，爱屋吉屋就占据上海租房市场排名第一的份额。2015年3月，爱屋吉屋刚进入二手房业务，就将整个行业搞得“鸡飞狗跳”。

互联网和移动互联网来了，商业模式创新就是建个网站，或者把产品挂在网上卖？抑或搞个看着古灵精怪的微信公众号，发发图文，就能万事大吉？

没这么简单。很多企业把产品或服务搬到网上销售后却发现，在线下做得顺风顺水的它们，在线上却遭遇卡壳，在跌跌撞撞中遭遇各种奇葩难题。

2015年上半年美特斯邦威出现上市7年来的首次亏损：归属母公司股东的净利润为9476万元，同比下跌152.9%。要知道，美特斯邦威可是积极向互联网和移动互联网靠拢：自建电子商务网站，接二连三做O2O，推出有范App、冠名赞助网络话题节目《奇葩说》……

拥有互联网思维之名，更要有互联网之实。利用互联网创新商业模式，不是简单地将销售门面从店面、地摊挪到网上，而是实打实地接受游戏规则的改变——懂得用户需求，提供满足用户需求的产品。其实，这也就是爱屋吉屋与美特斯邦威的区别。只是，假如爱屋吉屋多次爆发经纪人“飞单”事件，前景恐怕就不一定美好了。

小贴士之“爱屋吉屋‘飞单’事件”

2015年4月，北京的赵先生通过爱屋吉屋的一名经纪人租了房子，但在签合同时，该经纪人并没有拿出爱屋及屋的合同，赵先生实际是和另一中介机构签署合同。

最终经纪人私吞了2000元左右的佣金。在赵先生发现并投诉后，爱屋及屋表示当时并不知情，并补偿了赵先生的损失并达成谅解。

---

[1]丁峰：《“互联网＋”的创新商业模式》，发表于《上海证券报》，2015年10月16日。

# 手记之周逵：如何设计成功的商业模式？

作为红杉资本合伙人的周逵，向来不避讳对商业模式的关注，见解还颇为独到。外界经常把阿里巴巴和京东商城拿来做比较，在他看来，两者虽然是正面对手，在商业模式上却差别很大："淘宝的商业模式是向商家收费，京东商城的商业模式是向用户收费。"由此，他得出结论：在商业模式上，阿里巴巴和百度更相似，京东商城和苏宁更相像。

## 创业如同做人

在众多投资机构中，红杉资本不仅擅长选赛道，在选择投资企业时，对商业模式的分析和把握也是精准透彻。红杉资本创始人及合伙人沈南鹏曾明确表示，"商业模式创新比技术创新更重要"。

周逵也向来不避讳对创业企业商业模式的关注，而且见解还颇为独到。

这次访谈，让我真正见识到了一位洞察商业本质的投资人。

在传统观念中，商人往往是见利忘义的典型。"天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往"这句话，流传了数千年。在经典文学著作中，《威尼斯商人》、《三言二拍》中的反面商人形象，更是让人见识到商人的"真面目"。

但是，随着市场大潮的冲刷，人们已经开始渐渐意识到，商人的形象不再面目可憎，反而被推举为"财富英雄"。所谓成功的商人，现在被称为企业家，反而有点"侠之大者，为国为民"的意味。

周逵
出生于1968年
职位：红杉资本中国基金合伙人
从事创投的年限：15年
从事创投行业以来的投资总额：5亿美元
代表项目：
达达、一亩田、美丽说、
蜜芽宝贝、融360、爱鲜蜂、
掌趣科技、光环新网等
Ask
第三集 创业的风口是什么
因为在08年之前
艾问周逵：如何判断项目是否在风口之上？
中国经济网
www.ce.cn

在周逵看来，创业如同做人，将欲取之，必先予之，先要向社会和用户提供有价值的产品和服务，才能有所收益。

所以，在他那里，我第一次听到一个新奇的词汇——健康的商业模式。商业模式还有健康和不健康之分？听起来，里面大有含义。

听完他的讲述之后，我茅塞顿开。看似高深，实则是大白话，就是“一个企业创造的社会价值和用户价值先于索取的价值，索取的价值比创造的价值少一点”。分明就是贡献先于索取，贡献先于索取！

谁说人不可貌相？长相憨厚的周逵，做着投资人这个时髦“生意”，骨子里却传统得很。

这份传统，已经帮助他找到了诸多“下金蛋”的鸡。由此来说，周逵口中的健康商业模式，真应该成为创业者在选择商业模式时的一个衡量标准。

## 越是不像投资人的，可能才是真正的投资人

第一眼见到周逵，利索的小平头，浅蓝色上衣，一副憨厚的模样，不怎么像投资人。

身为同事的沈南鹏曾对周逵做出过如下评价："表面上，你可能会感觉周逵不是那种quick（敏捷）的人。但他有作为风险投资者的两个品质，首先是他考虑事情很周到，注重细节，在很多投资者容易因表象而激动的时候，他能保持理性。同时，他很开放，不会丧失捕捉机会的能力。"

大象无形，越是不像投资人的，可能才是真正的投资人，就像马云推崇的风清扬"无招胜有招"一样。

从"健康的商业模式"中，我见识到了一位憨厚投资人内心的精明——通过奉献索取。

但是，随着沟通的深入，我又觉得，用"精明"这个词来形容周逵，好像又不太妥当。我越来越觉得他像一只洋葱，拨开一层，还有一层，当你认为对他已经有所了解时，却发现他还有更多层。

身为投资人，当然要为资本负责，以获得回报为己任。对于商业模式的考量，难免就要从利益最大化的角度来考虑。有谁见过哪位投资人，会斥重金投资路边的一间美发沙龙！



为什么？还不是因为不能带来规模利益。

偏偏周逵不这么认为："甚至没有商业模式的，像科学家做的一些东西，都应该被尊重。"

这哪里像从投资人口中说出的话？是不是像有着浓厚人文关怀的社会学家？

但是，对于投资人，谁规定必须呈现同一种面貌？就像周逵所言：“不管是小而美的商业模式，还是大而强的商业模式，在这个社会上都应该被尊重！”

周逵的这句话，相信会让所有创业者为之一振。

## 那些必须问，但没有标准答案的问题

这次访问周逵，我准备“狠狠”地向他请教一关于商业模式设计的相关话题。没想到，我竟然没有得到标准答案。

先打磨市场还是先打磨产品这个问题，在他那里吃了闭门羹：没有标准答案。

纠结之余，我听明白了他的意思，对于创业来说，市场和产品缺一不可，哪里有先后之分？

然后，先赢利还是先追求规模的秩序之问，他的回答干脆利落，一语中的：“我不追求赢利目标，肯定是在追求另外一个目标。”

听起来是不是很隐讳？其实，道理并不涩难懂。我明白，他话中隐含的意思是，如果在短时间内，不能实现一定的规模，争取到更多的用户，事先不追求赢利，就会白白浪费。

对于先专注还是先多元化的问题，周逵的回答倒是没有突出之处：“大部分的人要专注！”我以为自己终于取到了真经，没想到，对他的意思，还是一知半解。

提倡专注的同时，他并没有反对多元化，而是提倡在多元化和专注之间寻找到一个平衡点。在他看来，不会影响到主业务的多元化，不妨来一点！

另外，关于选择重模式还是轻模式、做2B还是做2C等问题，周逵都没有给我相应的标准答案：轻模式，跑得快；重模式，能够构建壁垒；

无论做2B还是2C，都要以满足用户需求为目的，不管是个人用户，还是企业用户……

一路问下来，好像毫无所获。但细细反思，却觉得收获良多！

见惯了好为人师的投资人，周逵这位老师提供的似是而非的答案，真的让人受益匪浅。

## 《艾问周逵》快问快答

艾诚：什么叫商业模式？或者你怎么定义商业模式？

周逵：企业需要有社会价值，或者说用户价值，才是一个健康的企业，把用户价值转换成企业价值，我认为这个方式就是商业模式。

艾诚：什么叫成功的商业模式？

周逵：成功的商业模式可能有几个环节，一个企业创造的社会价值和用户价值是先于你的，这样你索取的价值会比你要创造的价值少一点，不然就不健康。

艾诚：你觉得创业的定义是什么？

周逵：干一件新的事情。

艾诚：投资的定义是什么？

周逵：帮忙。

艾诚：你最大的焦虑是什么？

周逵：搞错了。

艾诚：什么搞错了？

周逵：选错了人，其实还是浪费时间吧。

艾诚：对于创业者而言，最容易失败的节点是什么？

周逵：拿到钱之后，很容易做错误的判断，资源多了以后，很容易做错误的选择。

艾诚：现在是一个全民创业的时代，但是创业九死一生，如果要成为那“一生”，需要敬畏，需要智慧，你想对这些创业者说什么？

周逵：不要浪费时间。






扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第七章 怎么管理创业团队？

李开复

创新工场之所以存在，就是要和创业者站在一边，我们生存的目的就是要帮助创业者，我们会永远站在你这一边，辅助你，不做你的老板，帮助你达到你的目标，实现你的梦想。

# 创客法则

①在考察创业者时，“管理能力”在投资人的考察范围之内，如果对他的管理能力有疑问的话，就不会投了。

②一个创业公司，要想保持团队完整，并时刻保持战斗状态，相互扶持走过创业之路，就必须建立激励体系。

③创业者给创业团队分配股权，相当于许诺后者一个有“钱力”的未来，对创业者来说，何尝不是开不出高工资的“遮羞布”，承诺未来以换取团队现在的付出？

④没有尽善尽美的激励方式，但股权激励是目前公认最适合的方式，而且，股权不要一次性给到位，让其有所期待，有所挑战，才不失激励本色。

⑤互联网时代，参与感不可或缺。提供用户参与感，是用户至上的重要体现。提供创业团队参与感，也是对其能力信任的充分体现。

⑥无论拿什么激励团队，无所例外，都要秉持公平原则，如果再能按照不同团队成员的需求进行“私人定制”，就更加完美了。

⑦互联网社会，自我意识苏醒，颠覆随时发生，纯粹的指令、自上而下的管理模式，越来越没有市场。管心，管的是“心”，不是命令，要的是直达对方内心，明白对方内心的软肋。

⑧“管”听起来是一个权力意味十足的词汇。但是，管理就是管自己。创业者吸引并稳住优秀人才，也如同寻找人生另一半，只需做好自己或把公司经营好。

⑨对初创公司来说，组织结构扁平化，以小团队的形式进行企业运营，不设KPI，尽可能减少层级，才能够最大程度释放员工的积极性和创造性，将产品做到极致。

⑩在“去家庭化”倾向越来越严重的今天，家庭式管理可能会产生一种难能可贵的力量。从骨子里而论，中国人还是崇尚亲情，渴望亲情呵

护。人们可能愿意为亲人而拼搏，其动力更甚于效忠公司。创业者也是人，不能在创业后就变成一台没有感情的机器。如果创业者对团队以亲人待之，在企业内部营造一种家庭般的氛围，“有眼力见”的团队成员不会视而不见。

## 创业最大的难题：不懂管理

创业大潮中，海量创客，没有谁注定成功或失败，眼光、信心、毅力等种种因素，都可能决定你奔跑多久。

也许因为创业成功不常见，人们往往喜欢探究那些不可测量的变量或励志性的因素，比如眼光独到，看到他人看不到的趋势或机会；有胆量，勇于冒险，果断出击；或者有毅力，能够在快要放弃的时候不放弃……除此之外，还有一点创业者不可忽视：管理团队的能力。

管理往往被视为供奉在庙堂之上的理论，但是，管理者或有创业经验的人都明白，管理其实是一种实打实的真功夫。创业不就是管人加管事？只会做事，不会管人，才是创业路上最大的难题。

相对于事而言，人是第一位的，毕竟事是人做的，资源也在人手里，团队决定了创业之路能走多远。再加上，人是主观能动性很强的生物，使大家因为同样的目标走到一起，每位团队成员在性格、特长方面又有诸多不同，而且创业过程艰难，要承受巨大压力，同时又可能受到种种利益的诱惑，简直是对人心莫大的考验。

作为创业者的你，又如何保证这艘小舢板各个板块严丝合缝，不至于被海水侵蚀以至散落？

你可能会选择独自创业，但绝大多数还是要组团创业。即使你才华横溢，选择了认为合适的创业领域，还是要学会处理团队关系，否则，肯定要吃苦头。

### 文人创业的软肋

不知道还多少创业者对“博客教父”方兴东有印象？除了2015年初在一本书中“还原”“马云炮轰京东”引发热议之外，他和他的创业生涯有许多值得创业者吸取的教训。

小贴士之“马云炮轰京东”

2015年初，朋友圈疯传马云“炮轰”京东的一篇名为“马云预言：京东将会成为悲剧”的文章，文章中马云称“京东将来会成为悲剧，千万不要去碰京东，别到时候自己死了赖上我们”，引发网络和业内强烈关注。

事后，方兴东连发四条朋友圈，就引发马云和京东“打嘴仗”一事道歉。原来，这篇文章引述了他与刘伟合著的《阿里巴巴正传》一书序言中的观点，方兴东解释：“大家只需完整看完序言全文，就知道马云对对手的评价非常客观中肯，并无真正贬损或幸灾乐祸。”

在博客还没有在中国大地开花结果的2002年，清华大学传播学博士、互联网评论家方兴东“取经”归来，如获至宝地捧着weblog回到中国，创立了博客中国。凭借先发优势，以及自己的犀利笔锋、尖锐观点，不断吸引作者加入，仅仅用了不到两年，他就把博客的标签成功挂满互联网的各个角落：2002～2005年，网站流量每3个月翻一番；2004年11月进入Alexa全球网站流量排名前500位；2005年5月，博客中国排名再度升至前100位，并被誉为“中国互联网2.0时代”的领跑者。[1]

这是知识的力量，资本的进入又恰逢其时。2004年8月，方兴东从陈天桥和软银处获得共50万美元的天使投资。一年之后，他又从4家风投处获得1000万美元的投资。在“家门口”外，还有5000万、6000万美元在排队等待。

面对完美的流量和可预期的未来，还有资本的充分肯定，方兴东这位内心不安分的文人，开始穿上西服、系上领带，向商人身份转型，并大胆判断“百度之后就是我们了”，慨然发出“赶超新浪”的宣言。然而，之后的创业之路，让他意识到了自己的不足——“做网站容易，让网站成长很难。我肯定不是优秀管理者”。

作为创业者，方兴东很幸运，“不差钱”让他可以招兵买马、扩张团队，其中不乏互联网名企的高手。有一种情况是，人越多，越缺人。这些进入博客中国的资深人士，彼此之间谁也不服谁。有人形容为“一支农民军攻入国都，每个人都在谋划自己在新朝廷中的位置”。

2006年，凭借大好形势，博客中国将登陆纳斯达克列入战略规划。包括方兴东在内的创业团队心中开始有了各自的“小算盘”。为在未来上市公司及权益分配中占据有利地位，大家开始争相做策划、争资源，而

且观点不一致：有人力争做IM（即时消息），有人主张做论坛……每一个方向都大有可为，像几匹马奔向不同的方向一样撕裂着博客中国，博客中国的混乱景象可想而知。

拉帮结伙，小团体主义自然产生，相互之间的配合协调无从谈起，争权夺利和相互推诿自然导致执行不力，公司业务难以推进。

举一个例子，大家便可知博客中国管理之乱。在博客中国，同时存在十几位总监和副总监。一位高管因为经常值夜班，公司为其报销租房费用。新上任的人力资源总监发现后，却本着严格管理的原则，不仅取消了其福利，还要他退赔往日报销的费用。

创业团队管理混乱，事情没少做，花钱如流水，却不一定获得好结果。这也就是为什么博客中国在“抢”到博客发展良机，拿到上千万美元的投资后，仍然落得个发不出工资的结局。

博客中国创业团队之乱，追根溯源，最大的“罪人”自然是创始人方兴东。也许他是一位优秀的文人，还是一位能够发现、判断新事物的眼光敏锐者，却绝对不是深谙管理的合格创业者，“一旦形成了一个团队……跟人打交道，就产生了困难和问题”。对此，方兴东本人并不掩饰。

一个“出卖”他的细节是，在公司各“帮派”争资源、策划项目时，他不仅没有及时制止，反而加入其中成为一员。这种做法的初衷，或许是“百家争鸣”的设想，却充分显示出方兴东管理能力的不足。

但凡方兴东具备一点管理能力，也不至于在找了一批又一批人才后，谁都不服谁，造成发展方向的混乱，以及人才、资金、资源的浪费。方兴东在管理上的缺位，还导致自己被架空。

2005年，在博客中国，方兴东已经感觉到自己的话不再有效。连博客流量的每日统计、财务开支、网站改版，都可以避开他。

中国有句老话，秀才造反，三年不成，在创业方面何尝不是？在知识年代，不是所有的文人都无法创业成功，但不懂管理的文人，肯定难以创业成功，因为他们的个人品位难以转化为团队管理能力。

## 不懂管理是最大的难题

不可否认，作为理想主义导向的创业者，方兴东的创业视角不乏前瞻性，但却始终没有学会用现实的方法将其落地，不仅没有及时找到营利模式，更在利用个人智慧和资本的魅力，吸引到一些志同道合者后，不懂充分调动他们的积极性，未能拧成一股绳，朝着共同的方向进发。

游走在文人和创业者之间，始终找不到准确定位的方兴东，在博客中国销声匿迹后，返回老家义乌“折腾”电子商务，依然无果。

相反，另外一位“著名创业失败者”史玉柱，之所以能够在巨人集团倒下后，还能盖起一座更高的“巨人大厦”，源于30多人的创业团队死心塌地追随他，最为外人所知的就是“四个火枪手”——陈国、费拥军、刘伟和程晨。

很长一段时间里，这些人没有一分钱工资，却始终不离不弃，追随其左右，这当然与史玉柱懂得管理的艺术与方法不无关系。

二次创业时，巨人集团选择以保健品脑白金作为切入点，史玉柱亲自带队管理和营销，并且深有洞察：“企业小的时候是靠战术，靠企业家亲自动手带领团队；但是做到了一定规模，一定要讲究管理方法及艺术。”[2]

没有人天生就懂管理，史玉柱不是一开始就擅长管理。与方兴东的“无为而治”不同，史玉柱在第一次创立珠海巨人时，管理上也是“劣迹斑斑”，只不过，在痛定思痛之后，能够及时反省并做出调整。

在创立珠海巨人时，满腔雄心壮志且急于求成的史玉柱曾经实行军事化管理。看到效果不佳后，他意识到，员工有血有肉，没有像军人一样绝对服从老板的义务，遂将军事化管理逐渐向人性化管理转变。在评价做事的成果“最终凭的是功劳而不是苦劳”的前提下，他还秉持“制度无情人有情”的管理思路。

检讨巨人集团失败时，史玉柱还认识到独裁管理的“毒瘤”，体会到决策权过度集中危害很大。二次创业时，他洗心革面，不管内心有多么波涛汹涌，还是会充分尊重他人的意见。他成立7人投资委员会，对于任何一个项目，只要赞成票不过半数，就一定放弃。

相较于没有人情味的军事化管理，人性化管理更加贴近人心，更能够调动人们的积极性；与容易形成“一言堂”的独裁管理相比，民主管理能够避免“偏听则暗”，达到“兼听则明”，走出知识和决策暗礁形成的危险地带。

想一想，无论结果如何，创业者其实都是一群勇敢的人，无论他们是真正的有胆有识，还是无知者无畏，因为他们面对的是世事易变、人心难测这个难以改变的事实。如果你不练就一身管理团队的本领，空有一身技术，倒不如不选择这条残酷的创业路，做一个安分守己的技术员更加妥当。

创业团队关系如何决定创业成败？哈佛商学院教授、《创始人的困境》一书的作者诺姆·沃瑟曼在2015年的一项研究发现，65%的初创公司因为管理团队内部的问题而遭遇失败。[3]

现在创业大潮风生水起，80后、90后创业者大有成为主力军之势。与前辈相比，80后、90后个性更鲜明、思维更活跃、创造力更强，同时，自我意识也更强，不愿意被束缚。以上种种特质，既给创业企业注入了新鲜血液，又带来了不少管理上的难题。不乏管理者表示，已经患上80后、90后管理恐惧症。试问，管理经验不足的创业者，如何“对付”这一群人，并释放他们的创造力与激情？

小贴士之“**80**后、**90**后典型特征”

很多人说80后难管，90后更难管。有些管理者甚至患上了80后、90后管理恐惧症。其实不是他们难管，是你不了解他们。

知己知彼，百战不殆。根据调查研究，80后、90后员工具有以下特点：人格独立，希望能自由发挥才能；个性张扬，工作心态不稳定；价值取向多元化，不再以赚钱为第一目的；自尊心强，希望得到领导刮目相看；抗压力较差，需要给予鼓励和支持。

如果你不擅长与人打交道，不知如何管理创业团队，却对创业成功还抱有期望，那恐怕在投资人这里，就会遭遇拦路虎。

在考察创业者时，管理能力在阎焱的考察范围之内，而且他坦承：“如果我对他的管理能力有疑问的话，我就不会投了。”

既然管理能力如此重要，我便向阎焱咨询“怎么检测一个创业者的管理能力”，他给出一个具有可操作性的指标——“做过学生干部，管理能力就强多了”，对于年纪稍长、无法考察“学生干部”经验的创业者，难以考察其管理能力。

旁观者清，连专业“看人”的投资者，都感觉创业者管理能力难以考量，当局者更迷，作为创业者，又如何知道自己是否具有管理团队的能力？

经营头脑不等于管理头脑，没有人是天生的管理者。就连封建时代生下来注定成为帝王的皇太子，还要从小在帝师的指导下，读尽圣贤书，学习君王之道呢！

---

[1]李杨：《方兴东再创业：向左走，向右走？》，发表于《中欧商业评论》，2009年6月刊总第14期。

[2]《从初创到管理：史玉柱对创业者的5大建议》，发表于《创业邦》，2013年10月2日。

[3]《65%的创业公司失败的真实原因是：团队内部管理》，财富中文网，2015年10月20日。

# 高效团队激励机制

为什么要组建团队创业？自然是想取得1＋1＞2，最起码也要等于2的结果，否则为什么不独自创业，自己独享创业成果？但是，你又如何保证1＋1一定大于2？1＋1小于2，甚至等于0的例子屡见不鲜。

这种悲观的现实，其实不能怪罪于创业者的无能，能说，现实太残酷。

一帆风顺的创业自然让人皆大欢喜，却极其罕见。很多情况下，创业注定是一件出力不讨好的事情。这种让人灰心的事实，给创业团队蒙上了层层阴影。而层层阴影，又给创业带来很多不确定。

即使你是游戏大咖，找了一群有游戏设计天分的合伙人，创业一开始，你会发现痛苦随之而来：每天80%或者更多的时间，并不是在制作游戏，而是要处理一些和游戏设计制作毫不相关的事情。

即使创业团队之间兄弟感情很好，怎么能够敌得过活多钱少事实的打击？毕竟人人都要担养家糊口的责任。此时如果有一家成熟的公司抛来高薪橄榄枝，凭什么保证团队成员不另觅高枝？

即使创业团队成员不缺钱，又如何面对屡战屡败对心理承受力的考验？做任何一件事情，人们都有所需求，脱离了低层次的生理需求，一定还有实现自我价值的高层次需求。

创业就像大家一起在黑夜中摸索前行，你看不到黎明的光亮，又要注意脚下的陷阱，还要随时躲避竞争对手射来的“暗箭”，如何保证成员不生二心，团队不流失？

无论在国内还是国外，创业团队流失率高，都是一个普遍现象。据国外一家研究机构对100家成长最快的创业公司的调查，其中50%的创业团队无法在前5年中顺利存活。[1]

所以，一个创业公司，要想保持团队完整，并时刻保持战斗状态，相互扶持走过创业之路，就必须建立激励机制。

美国哈佛大学管理学家威廉·詹姆斯研究发现，在缺乏激励的岗位上，员工仅能发挥其实际工作能力的20%~30%，而受到充分激励的员工，其潜能可以发挥出80%左右。你想要创业团队发挥多少潜力？

## 股权激励是最好的办法

人人都喜欢听夸奖的话，人人都需要激励，创业者和投资者本人也不例外。

蔡文胜曾经表示，自小时候起，他就会激励自己。每当自己取得进步时，他会买一些东西奖励自己一下。

一提到激励，人们很容易想到的就是物质激励，更具体来说，就是钱。谁让钱充当一般等价物，能够换取很多生活物质，甚至还包括尊严和成就感？

对于钱的作用，千万年轻人的梦想导师李开复将其总结为“慷慨地把财散出去，人才就会聚拢”，而且，“对于最棒的人，创业者要愿意付出巨大代价去得到他”。

身为谷歌中国前总裁，李开复在谷歌工作多年，对自己不惜代价捍卫人才记忆犹新。Facebook曾开出年薪加股权的诱惑条件，即大约10倍于谷歌的钱，试图挖“角”。谷歌有清晰的内部条款，前10%的员工，是公司之本。就算公司“着火”，带着这10%的员工，可以再创一个“王国”。对于Facebook想“挖”的10%的员工，谷歌开出与其相同的条件挽留。

人才是无价的，值得付出巨大代价去争取和挽留，谷歌和Facebook懂得这个道理，其他创业者也应该懂得。

对于创业公司激励团队，李开复给出的建议是发放股权，“因为股权的激励效果会大于薪水”。蔡文胜也觉得，“对于公司来讲，股权激励是最好的方法”。

为什么股权激励优于高薪？虽然长期身处跨国企业，李开复对中国经济发展和人们观念转变看得很清楚：10年前，很多人不了解股权的价

值，更希望拿到高薪。随着越来越多的公司上市，股权激励“制造”了很多千万甚至亿万富翁，也刷新了人们对股权价值的理解，激发了人们对股权的向往。

李开复所言非虚，2005年8月百度上市当天，创造了8位亿万富翁、50位千万富翁和240位百万富翁。据说，百度一位前台小姐的手机被打爆了，因为她也随着百度上市成为百万富翁！

造富的故事总是真真假假，百度前台小姐是否真实存在，我们不得而知。反正随着阿里巴巴在美国纽交所上市，蔡崇信手中3.6%的股份，市值飙升为48亿美元。股权的“钱力”，彻彻底底被激发出来。

小贴士之“阿里巴巴：造富机器”

2015年10月15日胡润百富榜揭榜，马云以1450亿元退居第二。虽然马云没能蝉联首富，阿里巴巴却实现大丰收——在2015年胡润百富榜上，阿里巴巴有18位高管上榜。除马云之外，还有阿里巴巴集团联合创始人谢世煌、阿里小微金融集团首席执行官彭蕾等人，前者以160亿元身价位居160位，后者以60亿元排名603，同样排名603的，也是阿里巴巴人——阿里巴巴董事局副主席陆兆禧。

股权确实是个好东西，对得到股权者如是，对分发股权者也是如此。创业者给创业团队分配股权，相当于许诺后者一个有“钱力”的未来，对创业者来说，何尝不是开不出高工资的“遮羞布”，承诺未来以换取团队现在的付出？

如果创业团队拿的是高工资，不仅给创业企业造成经济负担，而且随时可以在拿到当月工资且心生不满时走人，但是，股权不会马上兑现，即使你有离开之意，有股权牵扯着你，恐怕也难以行动。

这可能就是蔡文胜声称“一般实行高薪的企业，最终都不会成功”的原因。但这并不表示，创业公司一定不能以高薪作为激励手段，还要视其发展状况而论。以蔡文胜投资并亲任董事长的美图秀秀为例，“在没有拿到投资以前，公司所有员工没有一个人的工资超过两万块，当公司开始赚钱时，就可以适当用高薪招人才”。

即便股权是最适合创业公司的激励手段，如何以股权调动创业团队

的积极性，投资人也琢磨出一些门道。比如李开复认为“给了股权后，还要确定他未来还有期望的空间，不要一次性全部给到位”。我明白他的意思，不要一次性填饱创业团队的肚子，要留下一些遐想的空间，以便持续激发后者的积极性。

有时候，你觉得创业者给团队分发股权很真诚，其实他们也很狡猾。在股权这种现在就拥有的权利之余，他们还想出了一种叫期权的方式。所谓期权，很容易让人想起期货，是约定以后某个时间再给你股权的方式。

与股权相比，期权的激励作用可能更大，毕竟它是一块还没有到嘴的“肉”，但是，期权的激励效果可能适得其反。给予创业团队期权，本身就有预防后者走人的嫌疑，既然创业者留一手，我又何必全心付出？

既然创业者想方设法分散风险，团队为什么不能？在硅谷，李开复对一种现象感到惊讶：一些很棒的中国人，在一家公司工作两年后，又跳到另一家公司工作三年，然后再跑到其他公司工作几年。原来，他们跳来跳去就是为了拿到更多公司的期权，以分散风险。

与李开复“不要一次给到位”的观点相比，蔡文胜的股权激励方式好像更加粗放。在美图秀秀成立之初，蔡文胜准备实行“百分之百的人都持有股权”，后来，考虑到全员持股可能会造成懒惰——即使不干活、不努力的人也会拿到股权，对其他付出的人反而不公平，遂将持股人数标准降低到80%。

在我的“追究”下，蔡文胜坦言，“80%”也有条件——一种是他已经在公司工作两年以上，另一种是工作两年以上能拿到基本的比例，做出特殊贡献后，会得到额外奖励。

没有尽善尽美的激励方式，但股权激励是目前公认最适合的方式，而且，股权给予不要一次性到位，让其有所期待，有所挑战，才不失激励本色。

## 授权参与公司决策

正如日常生活中我们常听到的那句话：没有钱万万不能，钱却也不

是万能的。激励创业团队，不能简单地以经济利益驱动，忽略了创业团队的个人价值追求以及归属需要。

根据马斯洛需求层次理论，人们除了物质需求，还有精神需求。物质需求是人类最基本的需求，层次最低，激励作用有限。随着社会经济和人类素质的提高，重心应该转移到满足较高层次的需求，即社交、自尊和自我实现。

激励方式也应该物质和精神两手抓，两手都要硬。对加入创业团队的人来说，精神激励更加不可或缺，因为他们大都不是贪财之人。

创业表面看起来是一项前景辉煌的事业，除非你爸爸是首富，否则起步寒酸无比。加入创业公司，能得到美好的承诺，却难以接触到丰满的现实。能够加入其中的人，往往都是心中有所追求，渴望通过自己的努力做成一份事业，也就是实现马斯洛的自我价值实现的需求。

既然创业者将股份给予团队，也就是摆明了将后者视作企业的主人，最起码是主人之一。作为企业的主人，除了占有股权之外，还应该深入到企业经营环节中大显身手，充分发挥自己对创业企业发展的推动作用。

李开复转战跨国企业巨头多年，后又转身做天使投资人，见识了创业过程中的诸多问题，也深谙创业团队心理。他曾见过很多聪明的工程师，拿到的薪水很丰厚，却懊恼于老板根本不懂自己在说什么。对此，李开复出的"药方"是"授权给他们，给他们更多的权限，让他们参与公司决策，给公司做更多的贡献"。

互联网时代，参与感不可或缺。提供用户参与感，是用户至上的重要体现。所谓提供参与感，不是在大街上拉一票人参加新品发布会，而是让用户真正参与到产品的研发、生产和营销中，成为企业的一分子。让用户产生参与感，换来的是用户对企业和产品的认同感和忠诚度。

提供创业团队参与感，也是对其能力信任的充分体现。在引导员工参公司决策上，华为集团走在前列。

通过对华为集团的研究发现，决策参与和环境激励两种激励策略，始终贯穿研发人员职业生涯发展过程。尤其对于处在稳定期的研发人员而言，这两种激励策略排在产权激励、薪酬激励之前。

曾经担任华为副总裁、人力资源总监的张建国表示，“让老员工参与公司决策将不再仅仅停留在单纯的激励问题上，它将提高企业的竞争力以及全体员工的士气和对公司的归属感，起着战略性的意义”。[2]华为总裁任正非更霸气，甚至提出“不敢花钱的干部不是好干部，花不了的要扣工资”等理念。

鼓励干部花钱，不是鼓励其贪腐，而是衡量其参与公司决策的一个指标。公司做出一项决策后，势必要投入资金去推进，由此，“花不了”则意味着没有参与公司决策，没有行使自己的权利，承担起相应的责任。

只不过，标榜信任感和参与感的授权，不等于盲目地将权力下放。向创业团队授权，要保证“任务、权力和责任”的统一：给予其充分权力，既要定义好相关工作的权限范围，也要定义好其责任范围，更要明确其任务目标。

这样的授权，才能保证创业团队参与公司决策方向的正确，也可以算作一种对权力的制衡。

我们不主张无任务的授权，更反对过度授权。过度授权看似对创业团队有充分的信任，实则一种无为的管理方式，是创业者对创业的不负责任，反而不利于公司成长。

三国时期，刘备的接班人刘禅对诸葛亮，可谓过度授权。虽然诸葛亮智力超群，人品、忠诚也是没的说，但不是没有盲区。他七出祁山伐魏，都没成功，反而因为连年对外战争将蜀国“搅”得民不聊生。对此，刘禅没有制定相应的问责制度。过度授权，加速了蜀国的灭亡。

还有一点，创业者千万不要把自己不懂的事情授权出去，这不叫授权，而是叫逃避问题。

## 什么是最有效的激励机制？

无论拿什么激励团队，无所例外，都要秉持公平原则，如果再能按照不同团队成员的需求进行私人定制，就更加完美了。反正目标就是，像雷军说的，给足团队利益，让他们爽！

只是，就像没有完全保证创业成功的铁律一样，也没有任何一种激励方式保证能够百分之百地激发团队潜力，甚至连挽留员工的目标也不一定能完全实现。

连蔡文胜也承认，即使在员工拿到股权或很好的高薪激励之后，也可能会丧失动力，或者离开。对此，创业者在保持平和心态，“没有办法保证所有员工能够跟到底”、“这（股权）是他赢得的”之余，还应该感到庆幸：也算验证了这种激励方式的不确定，进而逼迫自己找到更好的激励方式。

是不是有点阿Q精神？没办法，既然选择创业，就要学会承受，包括走弯路的教训和孤独。你可以尽最大努力争取他人的相助，但将希望完全寄托于他人，基本上很难成功。有“十八罗汉”相伴创业，马云还是提醒创业者：“在创业路上要学会承受孤独，用左手温暖自己的右手。”

---

[1]周德文：《谁能给你一个亿？》，杭州：浙江工商大学出版社，2011年3月1日。

[2]袁龙龙、邵云：《技术资本所有者参与公司治理的相关问题探讨》，发表于《财会月刊》，2012年第17期。

[3]赵伟：《给你一个团队，你能怎么管？》，南京：江苏文艺出版社，2013年1月。

# 管人，管心，管自己

不管你是否承认，管理终究是一门技术活，好像无论怎么做，都无法完全掌控局面难怪有人说：“管理者事业的成功，15%由专业技术决定，85%与个人人际关系和处理技巧相关联。”

对创业来说，与其说团队管理者，倒不如说团队领袖听起来更加顺耳，也更加有成效。创业如同驾驶一艘遭遇暴风雨的船，生死存亡之际，人心惶惶，团队管理者会指挥船员将帆放下来，暂时将船开到避风港，而团队领袖不仅要安抚船上的客人，激励和指挥船员，还要想办法带领大家一起驶出困境。

就此来说，创业团队的领袖，不仅扮演着管理者的角色，更该是一位有魄力和前瞻眼光，能够洞察世事人心，主动创造团队未来的人。

管理是管理事务，领导是领导人心，这是日本经营之神稻盛和夫的话，对创业者管理团队颇为管用。对此，李开复总结为“同理心”——“你想怎么被管理，你就怎么去管理别人”，蔡文胜更直白，“管人就是管心”，大有将心比心的意思。

## 管人就是管心

电影《让子弹飞》里有句经典台词“杀人诛心”。这四个字吓得黄四郎毛骨悚然：杀人还要诛心呐，看来诛心比杀人更加恐怖！靠贩卖烟土和华工发家的恶霸土豪，接受的虽是西方教育，对传统文化也还是有些领悟力的。

“杀人诛心”出自《后汉书》，意为消灭某个人的肉体，不如揭露、谴责他的动机、思想和用心。我觉得引申到创业管理上，换个角度看，就是蔡文胜口中的“管人就是管心”：既然诛心甚于杀人肉身，那么赢得一个人的心也就等于赢得了这个人。

上兵伐谋，攻心为上。

互联网社会，自我意识苏醒，颠覆随时发生，纯粹的指令、自上而下的管理模式，越来越没有市场。谈心，谈的是“心”，不是命令，要的是直达对方内心，明白对方内心软肋。

与蔡文胜相似，北极光创投创始人邓峰也是从创业者转身为投资人。不同于蔡文胜的草根创业，邓峰的创业更加具有传奇色彩。再加上，他是团队创业，又曾担任清华大学辅导员，在初创团队管理方面，有亲身的感悟。

小贴士之“风投界最幸运的中国人”

2005年，邓锋在出售NetScreen后，投资了3家美国风险投资基金，而这3家基金又分别对Facebook、LinkedIn、YouTube和Groupon（高朋）4家互联网公司进行了原始投资。

2006年以来，这4家公司或被巨额收购，或登陆纳斯达克、纽约证券交易所公开上市发行股票，成为全球最炙手可热的互联网公司。邓锋从中获得了巨额投资收益，特别是Facebook。

邓锋连中四元，被称作风投界幸运的中国人。

1997年，邓峰和清华校友柯严、谢青在硅谷一间客厅共同创建NetScreen技术公司，并使之成为世界上领先的网络安全设备供应商之一。2001年NetScreen在美国纳斯达克上市。2004年NetScreen被Juniper Networks以40亿美元的价格并购。表面看起来，NetScreen发展顺风顺水，身为局内人的邓峰知道，“中间经历了三起三落，有三次公司可能就不行了”。

每次到公司难以为继，团队支撑不下去时，邓峰的撒手锏就是“花很多时间做团队的思想工作”，即谈心，了解团队的真实想法。邓峰坦言，自己常用的一个点就是“用青春换明天”：大家都是在美国的第一代中国移民，没法依靠别人，只有用我们的努力，绑在一起，7×24小时玩命干。如果不绑在一起，不好好干可能都不行。

我将邓峰的思想工作归纳为“卖梦想”，也许具体到他的创业团队可以阐述为“美国梦”：邓峰团队成员都是从中国到美国硅谷的所谓精英，在异国他乡做成一点事，才能立足脚跟。邓峰如是，料其团队成员概莫能外。

不敢保证每一位创业成功的人都有梦想，但是没有梦想的创业者注定无法成功。既然梦想是加入创业团队的一个出发点，那自然也具有疗伤效果。只不过，卖梦想要正负面结合，在阐明没有退路时，还要描述前景可期："如果大家都做好，收入和股票的回报也不错，虽然今天很苦，我们在一起做这个事对社会是有价值的。"

谈心，要的还有亲近感与真诚，用邓峰的话表示就是，"我们都是一起来创业，谁也不比谁牛多少"。

创业者再牛，也是普通人，所谓真诚，就是不要让团队成员感觉自己高高在上，而是应该像亲人一样。这个人会哭，会笑，有七情六欲，有喜怒哀乐，一句话：不装。作为NetScreen创业团队的创始人，邓峰主张以价值观的认同来获得团队的支持，首先就是以真心示人："我觉得我是什么人，要诚实地告诉别人，包括我可能犯错误。"

我以为邓峰只是唱高调，谁知道他竟然全盘托出。在NetScreen发展过程中，曾经错失两次被收购的机会。第一次是在公司成立一年零九个月时，一家公司开价4亿5千万美元，却在签合同当天另选别家。3个月后，另外一个买家开价9亿美元。为求保险，在签合同之前，邓峰憋住没和团队透露，结果，人算不如天算，这家买主竟然遭遇纳斯达克崩盘，NetScreen第二次出售也"黄"了。

当时，邓峰没有遮掩自己的错误。其实，商业世界就像孩子的脸，说变就变，出售未果之错不能归结为邓峰。但不可否认，作为创始人，邓峰仍旧犯了过于乐观之错，最起码也是低估了出售的难度，对其中的风险预料不足。

邓峰的坦诚，没有受到团队的苛责，反而赢得了人心。这就是真诚的力量。听起来像心灵鸡汤，对于"君主"传统思想浓重的我们来说，的的确确是一件很难做到的事情。

不能不说，管心其实没有一个具体的衡量指标，不是所有的创业者都能做到，因为这和情商息息相关，体现着创业过程的点点滴滴：你能否叫得出新进员工的名字？能否定期和员工沟通，征询有何不满意之处？当业务取得成绩时，是否及时向员工公布，并公布谁"功臣"？敢不敢向全体员工明确宣布公司目标？……在我看来，其实管心还有另外一个称谓，即关心。

这种做法既可以调动全员积极性，又可以让后者充当监督者，形成一种逼迫的力量。

在美国硅谷创业，邓峰的管心术，比如坦诚，的确令人钦佩，不过，对于中国的创业者是否有效，不得不打个问号。必须承认，中国创业环境和创业者心态不同于硅谷，前者比后者更为复杂。比如，硅谷从业人员职业性更强，信用体系完善……相对而言，硅谷创业者那一套对中国创业者到底是否适用，还真不一定。

连邓峰本人都承，“确实对现在的中国企业家来说，情况更复杂，管理的难度更大”。所以，他给出的建议是：每位创业者都要形成自己的风格，不要看到别人成功就照猫画虎！

## 管理自己

“管”听起来是一个权力意味十足的词汇，但是，管来管去，你会发现，你管不住任何人，唯一只有管住自己。有时候，你连自己都管理不了，结局毋庸置疑，就是一步步走向创业失败。

互联网时代，创业项目频出，人才竞争激烈，流动性加强已经成为常态。前程无忧《2015离职与调薪调研报告》显示，2014年中国整体离职率为17.4%。而专注于人力资源数据调研的咨询机构众达朴信的调研数据显示，2014年中国整体离职率超过28%。

我咨询蔡文胜“如何防止被挖人”，他的回答颇有些尽人事听天命的意思——在关注对方需求并提供相应股权激励的基础上，就只能顺其自然：“这是没有办法的事情，其实每天都会发生，我们会挖其他人，其他人会挖我们的人，最终你会被挖走，说明你公司吸引力不够，要么你就真是忽略了这个人。”

听起来是不是有些悲观？但是，“无能为力”的悲观之中，还是能够窥探到“大有可为”的乐观，也就是能够找到未雨绸缪的“雨衣”——将公司经营得更有吸引力。

如何将公司经营得更有吸引力？一个优秀创业团队，需要团队的共同付出，其中团队领导者的作用更大。没有比尔·盖茨，会有微软几十年

的辉煌？没有马云，阿里巴巴说不定已经重蹈8848的覆辙；最具说服力的就是没有乔布斯的苹果，可能也就真的只值水果的价。

创业者吸引并稳住优秀人才，也如同寻找人生另一半，只需做好自己，把公司经营好，比如创业者以独特的人格魅力形成感召力。1999年，马云重回杭州第三次创业，在自己家中，面对十八罗汉把手一挥，就感召了一群人跟随他创建阿里巴巴。一年后，深陷互联网泡沫之苦的马云，又感召了孙正义，后者准备投资4000万美元，不料马云只拿了一半。

马云以强大的理念形成感召力，能够鼓动人心中的那根叫梦想的弦。同样有气场的还有乔布斯，当年他在说服百事可乐CEO约翰加盟苹果公司时，一句“你是想一辈子卖汽水，还是和我一起改变世界？”立马打动后者。

有人说感召力不就是忽悠？恰恰相反。这不仅仅是语言上的胜利，也是专业和人格的魅力。其中，有一份激荡人心的力量。小米创始人雷军不如马云能够口吐鼓动性语言，喜欢大谈梦想，反而讲话慢条斯理，喜欢谈论产品，却依然将谷歌中国工程研究院四大金刚之一的林斌、原摩托罗拉北京研发中心高级总监周光平等“大牛”引入小米。

他不是泛泛来谈产品，而是落脚于产品即服务、社会化营销等，让内行能够看到他对细微市场机会的捕捉能力。

比如创业者自我反省以求提升和改进。创业是一个不断摸索的过程，在此过程中，创业者难免不断犯错误。唯一能做的就是，犯错之后改正，然后再犯，再改……在此过程中，创业者不可或缺的一种特质就是自我反省。连乔布斯都要“stay hungry，stay foolish”（求知若饥，虚心若愚），何况年轻创业者？

多年创业和投资生涯，让邓峰认识到自我反省能力的重要性：“最大的挑战其实是自己，你在面对这些的时候是不是从自己身上找到了问题，思考下一步我该怎么走。”他的意思是，只有反省，才能意识到不足，进而驱动学习和改进。

互联网时代，传统企业遭遇互联网和互联网思维颠覆，联想创始人柳传志反省：“过去联想最大的能耐是‘成本低’，可这挡不住人家的新套路出来。”反省之后，是联想加速互联网化，搭建O2O平台。

2000年时柳传志就带领朱立南开始做风险投资，也算中国投资界的开拓者，对于错过BAT巨头，他对投资思维进行了反省："我们的思维、我们的实力跟不上形势，所以才使得国外的人成了他们的最大投资者。我们看到的东西可能更现实、注重当下，而美国人确实看得比我们超前。"[1]

近年来联想系投资军团屡有投资佳绩传出，开始让市场刮目相看：2014年成立不到4年的乐逗成功在美上市，Face＋＋估值达到20亿美元。

小贴士之"联想系投资军团"

1984年，中国科学院计算所投资20万元人民币，柳传志等11名科研人员创立联想。2001年起，联想进入风险投资领域。目前，联想控股的投资业务贯穿了PE/VC的全产业链：早期天使或A轮投资，主要由联想之星、联想乐基金负责；君联资本负责风险投资；弘毅投资负责PE业务；联想控股则专注于战略投资。

在PE/VC行业中，能称为"系"的，没有几家，联想是最成功的一个"系"。

不过，自我反省容易，做出改变难。在反省之后，能否积极拥抱变化，进行自我颠覆，才是考验创业者管理自我真功夫的时候。

---

[1]《对话15年：马云初做互联网没底柳传志反思投资思维》，中国经济网，2015年9月22日。

# 初创公司的管理模式

没有规矩不成方圆。一提到管理，容易让人想起制度。很多人以过来人的态度，苦口婆心地劝告创业者：一开始就要设定完善的管理制度，并且严格执行！

马云举过一个例子，在创建阿里巴巴之前，他曾经开过一个礼品店。1998年，礼品店日营业收入可达千元。节日期间，按照马云预算，日营业收入应该达到2000元。盘算后，却发现营业收入甚至没有超过千元。马云在查账之后发现，每天前台的收银员都会私自拿走几百元，然后再伪造销售额。

吃了营业员监守自盗的亏，马云得出结论：任何一个小公司都要建立完善的制度。

初创公司不同于成熟公司，产品不成熟，团队亟待磨合……在开始之初，就能建立完善的制度？什么是完善的管理制度？从何而来？借鉴成熟公司？一定适合初创公司？

制度听起来再“高大上”，也是为企业生存服务，不是生硬照搬其他企业的模式。正常情况下，管理制度应该“私人定制”，不应该被困于规章的“五指山”下，甚或完善之后将其束之高阁。

资深投资人阎焱向来以直言快语著称，针对目前的创业大潮，他呼吁创业要回归理性、回归常识。在他看来，创业成功的各要素中，其中一条是要“制度化、透明化”，但不主张初创公司过早强调制度化。等企业达到一定规模时，比如获得A轮投资、商业模式得到证明，已经获得赢利后，再去完善制度。

我明白他的意思，初创公司处于摸索阶段，生存是第一要义，而船小好调头的灵活性恰恰是其优势，如果沉迷于建立完善各种制度，是不是有些急于求成的意思？你总不能强求7岁小孩“知天命”！

那么，什么是适合初创公司的管理方式？反正既不是没有管理的管理，也不是以创始人的话为“圣旨”的人治，当然也不是成熟企业实行的

层级管理。

## 层级越小越好

谷歌、苹果是很多创业者顶礼膜拜的创业“样板”，他们的层级式管理也被效仿。对此，李开复发出建议：“千万不要层级！”

德国社会学家马克斯·韦伯在组织社会基础上，提出了科层制这种以职能和职位进行分工的管理方式，其能够明确各职位的职责、权利，做到各在其位、各司其职、各负其责，的确适合在稀缺经济下进行粗放式经营的传统企业。

层级制管理针对的是体力劳动者，它通过对任务的分解将工人的劳动简化为一套标准动作，可以提升工作效率。问题是，决策在每个层级推进时，层级间的沟通和协商无形间会增加沟通成本，当然也会带来效率的损失。其中，可能也会夹杂一定的官僚主义作风或政治斗争，对初创公司来说，这可是致命问题。

别说初创公司，就连三星这种大体量的公司，都已经深受层级管理之苦，为破除层级观念，打破官僚作风，特地成立创意实验室，鼓励年轻人向高层直接提供产品创意和改善建议。

小贴士之“三星为什么设立创意实验室？”

2014年大韩航空荣膺韩国最受欢迎雇主，夺走了三星已经坐了整整十年的宝座。而受智能手机市场份额缩减影响，三星赢利也出现大幅下跌。

为改变颓势，面对科技行业的瞬息万变，三星从激发员工的创造力和多样性出发，设立“创意实验室”项目。在创意实验室项目中，三星员工可以花上一年的时间，独自或组队实现自己的灵感。2014年，这一项目共汇集了约14000个想法。至于效果如何，拭目以待。

互联网时代，员工不再是流水线上没有主观能动性的工人，如果沿用原有管理方式，可能将企业送入博物馆。早在2006年，前索尼常务董事天外伺郎就发表文章，认为KPI毁了索尼。对初创公司来说，李开复

鼓励“越小层级越好，决策越清晰越好”。

“小层级”也就是现在所谓的扁平化管理，适合互联网时代的初创公司小团队、团队年轻化、需要对市场做出快速反应等特点。

现在的员工已经不再是从事体力劳动的工人，而是一个知识工作者，“要提高体力劳动者的生产率，我们只需要告诉他们如何干活”就可以，对于一个知识工作者而言，你没有办法回答一个基本的问题“任务是什么”，也没有办法回答他们工作的质量是什么？你虽然可以给程序员设定一个笼统的目标，却没有办法将这个目标拆解为一个个具体的任务和动作，你可以明确他的责任，却不能代替他对自我进行管理。

对初创公司来说，组织结构扁平化，以小团队的形式运营企业，不设KPI、尽可能减少层级，才能够最大程度释放员工的积极性和创造性，将产品做到极致。难怪伦敦商学院教授加里·哈默尔认为，只有拥有扁平化组织、行动快于改变的公司才能拥有未来。

在小米公司内部，组织架构只有三级：7位核心创始人，部门领导，员工。除了7位创始人有职位外，其他人都是工程师，没有职位。而且，每个团队不会太大，稍微大一些，就会被拆分为小团队。这种扁平化的设置，基于相信优秀的人本身就有很强的驱动力和自我管理的能力，减少了层级间因互相汇报而浪费的时间，对用户需求能够做出快速反应。

连三星、小米这种员工人数上万的大企业，都在想方设法将大团队分割成小团队、打乱层级，初创公司有小团队的天生优势，又面临着快速反应的任务，何必自找麻烦，给自己的管理和发展设置重重障碍？

优势和劣势往往是相对的，优势也是由劣势衍生而出。不设层级的扁平化管理，并非仅仅利于初创公司发展，对加入其中的团队成员，也是大有裨益。

表面看起来，扁平化管理方式有些混乱，团队成员的工作也有些混乱，如李开复描述：客服没来，你赶快做一下；采购没来，你帮忙一下；产品出问题，你想办法解决。无形中，团队成员在尝试中学到了多项技能。

对有创业打算却没有做好创业准备的年轻人，梦想导师李开复呼

呀，“不如先加入一个创业公司”，“然后你要创业，就真的准备好了，因为什么东西都碰过”。

## 不要老想找“大管家”

作为一名创业者，面对初创公司混乱的局面，我也时常感觉力不从心。有人提出建议：为什么不聘请一个更专业的CEO帮助管理公司？

我对创业者的无助感感同身受，对渴望找到有能力的高手，帮助公司尽快正规化，尽快步入正轨的心情，很是理解。关键是，创业者找一个“大管家”，早早做甩手掌柜，靠谱吗？

没有人比自己对自己的创业公司更负责！不可否认，职业经理人群体精英频出，比如创新工场创始人李开复，就曾经是一位很牛的职业经理人：先后在苹果、SCI、微软和谷歌四家富有激情和创造力的企业任职；也几乎是中国最负责任、最忙的职业经理人：不仅打理谷歌中国各项事务，每天回复上千封邮件，每年还要为10万学生演讲，几乎事必躬亲，全年无休。

但是，职业经理人也有自己鲜明的特色，比如“打工”心态严重，缺少主人翁意识，更注重短期目标，由此做出的决策也难免短视。

2004年12月，联想聘请了大名鼎鼎的阿梅里奥出任CEO。为了在任期间的赢利目标，阿梅里奥竟然无视移动互联网时代的来临，做出转售手机业务的决定，以1亿美元出售给弘毅投资等投资者。尽管柳传志和杨元庆都极为不舍，却也表示了尊重。幸亏弘毅投资是联想的“亲属”，2009年11月，联想集团又以2亿美元将手机业务回购，尽管已经有些被动，但也总算踏上了移动互联网的末班车。

就算创业者找到一位能力超群又有远见的职业经理人，正如李开复发出的疑问：“哪一个顶尖的人才，为什么要被你招进来，做你的大管家，让你做大老板，他为什么不去创业呢？”身为曾经的职业经理人，李开复自然最明白一位有能力的职业经理人心态。

他本人在2009年9月离开任职4年的谷歌，创办了帮助青年创业的天使投资“创新工场”。

就算这位职业经理人没有创业的心思，只想踏踏实实“打工”，试问，他为什么愿意放弃待遇更高、管理更规范的成熟公司，自降身价来到一家朝不保夕、前途未卜的创业公司？

早在10多年前的2004年，从微软中国“跳槽”到盛大任总裁的“打工皇帝”唐骏，每天的收入差不多已有50万元！你不一定要聘请中国身价最高的职业经理人，但年薪上百万元几乎是最基本的。试问创业者，你供奉得起吗？

自2009年李开复创办创新工场以来，6年时间，投资了200多个项目，总投资额接近4亿美元，接触过的创业者不计其数。其间，因为患上淋巴癌，他暂时离开创新工场17个月，2015年3月5日病愈归来就与真格基金创始人徐小平、隆领投资创始人蔡文胜联合发起面向互联网创业者的创业辅助公益计划“群英会”。

小贴士之“群英会”

2015年3月5日下午，李开复、徐小平和蔡文胜在北京创新工场办公室宣布联合发起公益创业辅导计划“群英会”，计划整合三者所领导的创新工场、真格基金和隆领投资资源，为创业者提供培训。

“群英会”计划也被称为创新工场2.0。“群英会”的申请者仅限创业项目创始人、有明确的创业方向的核心团队，其创业领域为：消费互联网/移动互联网（工具、媒体、社区、娱乐）、智能硬件、传统行业互联网化（零售、服务、教育、医疗、金融）、企业服务等，其创业项目尚未融资或已融资。

他深知一旦投身创业，就不能想着“享清福”：“你要是真的想创业，有主人翁感，那你就要学习管理这个公司，决策由你来做，不要老想做大管家。”

不是所有的职业经理人都是纸老虎，也不是所有的公司都不能聘请职业经理人，更不是所有的企业家都不能找“大管家”，关键是，对初创公司的创业者，时机不成熟。

也许，在你放弃聘请职业经理人的念头时，你的投资人会帮你安排一位履历光鲜的“空降兵”，对于这位半路杀进来的“程咬金”，奉劝创业者也要慎重对待。

## 家庭式管理

正当诸多大企业试图将大团队“打散”，管理方式向扁平化转变时，蔡文胜却反其道行之：“真的是每个公司都不一样，比如58同城，现在差不多已经有15000多名员工，如果是太扁平化的发展就散掉了。”

是否真的如他所言，不同的人有不同的意见。反正小米数千名员工在实行扁平化，海尔员工数万人，却提出了“管理无边界，企业无领导”，大刀阔斧对科层制进行改造，构建了扁平化、无中心化的组织。

但是，我同意蔡文胜所说的“每个公司都不一样”，也赞同我向他咨询初创公司适合哪种管理方式时他给出的答案：“50人以下的公司实行家庭式的管理方式。”

这个答案可能出乎很多人的意料，甚至于有人会混淆家庭式管理和家族式管理，觉得可能会造成家企不分，草莽味十足。在我看来，其实不然，在“去家庭化”倾向越来越严重的今天，家庭式管理可能会产生一种难能可贵的力量。

从骨子里而论，中国人还是崇尚亲情，渴望得到亲情呵护。人们可能愿意为亲人而拼搏，其动力更甚于效忠公司。创业者也是人，不能在创业后就变成一架没有感情的机器。如果创业者对团队以亲人待之，在企业内部营造一种家庭般的氛围，有眼力见的团队成员不会视而不见。

史玉柱能够在巨人大厦“废墟”上东山再起，人们往往羡慕他有一支铁打的团队，却可能不知道他对团队成员的手足情。

当上海健特总经理陈国发生车祸时，史玉柱接到电话，立马终止在兰州的会议，连夜飞回上海。陈国不幸逝世，史玉柱将公司所有业务停掉，专门处理陈国的后事。此后每年清明，他和公司高管都要去给陈国扫墓。身受“断臂之痛”的他，还在公司内部提高乘车要求：“坐SUV（运动型多用途汽车）为主，干部离开上海禁止自己驾车！”

士为知己者死。你以家人待之，还会犯愁对方一味“啃老”？海底捞董事长张勇，也深谙家庭亲情对员工的激励：“人心都是肉长的，你对人家好，人家也就对你好；只要想办法让员工把公司当成家，员工就会把心放在顾客身上。”

张勇的表达比较隐晦，员工把心放在顾客身上，不就是顾客至上，这不就是企业经营最“霸道”的法则？有谁能想到，这就是催生“变态”服务的原动力？

# 手记之李开复：向死而生，我修的创业学分

从头顶光环、纵横国际巨头的明星职业经理人，到转型做天使投资人，李开复总是微笑面对每一个人。一谈论起投资，他却呈现出另外一幅“面孔”——虽然依旧不离“梦想”，却不失务实、专业。

## “天使”与梦想

在敲采访的投资人时，创新工场创始人李开复注定是绕不开的人物。

如果说采访其他人前，我心中会有一些忐忑，对于李开复，则完全没有担忧。毕竟，从头顶光环、纵横国际巨头企业的明星职业经理人，到转型做天使投资人，李开复总是微笑面对每一个人。

温文尔雅的绅士，从不口出狂言，是很多人对他的印象，我也不例外。果然，这一点在我与他的聊天过程中，充分显示出来。

我问他：“在创业者身上，你最痛恨的缺点是什么？”他笑了笑，没有直接回答，反而对我的用词进行了推敲：“最痛恨的？不能说痛恨，因为爱人所有的。”

凭借写给大学生的信，李开复成为大学生的学习榜样和精神导师，他也因此踏上帮助中国青年成长的道路。现在，他转身做天使投资人，更是成为年轻创业者实现梦想的“天使”。对年轻人，他好像无法开口说“痛恨”。

李开复
出生于1961年
职位：创新工场董事长兼首席执行官
从事创投的年限：6年
代表项目：
豌豆荚、友盟、微车、知乎 、
墨迹、 旷视科技、小鱼在家、
闻闻窝、糖护士、掌上心电、
易遨中国等
摸索出的一件事情

我只好变换了一些用词，“在创业者身上，你最不欣赏的缺点是什么？”“最不欣赏的缺点是不讲信用。”这次，李开复终于松了口。

好吧。面对一个曾和癌细胞交手，从死神手中挣脱，对人生的感悟肯定超脱于常人的绅士来说，我没有继续追问。

随着沟通的深入，我发现，无论是职业经理人李开复，还是天使投资人李开复，无论是之前的拼命三郎李开复，还是现在“向死而生”的李开复，初衷仍然没有改变。谈起创业来，还是那个心系年轻人梦想的“天使”。

不同于其他投资人，李开复是职业经理人出身，曾经在谷歌、微软等世界顶级公司任职高管。而后他将孵化器这种类似母公司对子公司提供资金和管理支持的模式带进中国，创办创新工场，投资和帮助年轻人创业。对于创业，李开复看到了项目本身的成长，更看到创业者个人的成长。创业也是不断克服弱点，不断成长的过程。

谈起与同学一起创业的好处，李开复“导师”味十足：“创业是很艰苦的事情，所有人性的弱点，都会在创业的时候暴露出来。这些人一定要有很好的默契和信任，所以我们通常会更喜欢已经认识多年的，比如说大学的室友，或者是多年的朋友，或者在一起工作过。这样的有默契、有摩擦、有碰撞、有冲突的人，我们认为他们会凝聚在一起，会更好。”

我问过很多投资人：创始人对创业成功和融资起到多少作用？几乎回答都是：决定作用。投资的内核虽然大致相似，李开复的回答风格却还是异于他人，比如阎焱。

阎焱一直坚持“老大比团队更重要”。与这种霸气风格不同，李开复虽然也深谙商业社会之残酷，不会留给创业企业太多商讨的机会，却也还是有条不紊：“虽然有三个合伙人，但是要非常清晰谁是老大。因为在创业的时候决策是非常迅速的，没有时间来等待你，并不见得每次都要做正确的决定，但是一定要做决定。这三个合伙人里面谁是老大，最后决策谁拍板是非常重要的。”

你想让一位谦谦君子对创业者说出“狠话”，确实是一项挺难完成的任务。

## 财散，才聚

但是，如果你以为打上“梦想”标签的李开复，不善于谈钱，那就大错特错了。

为创新工场募集资金，他找的可都是“大腕”：美国中经合集团董事长刘环宇，鸿海集团董事长郭台铭，联想控股创始人柳传志，新东方创始人俞敏洪，YouTube创始人陈士骏，以及来自硅谷银行、联发科等的多位顶尖投资者。

在他的“点石成金”下，资金海水般涌来：2009年9月，创新工场募资1500万美元；两年后的2011年8月，创新工场成功募得第一只总额为1.8亿美元的美元基金；2012年2月，创新工场又获得总额3亿人民币的资金；2012年10月，又获得2.75亿美元的融资注入……

现在，你还能说李开复的财商不高于常人？

具体到创业团队激励，李开复有精辟总结，“慷慨地把财散出去，人才就会聚拢”，而且，“对于最棒的人，创业者要愿意付出巨大代价去得到他”。

对于创业公司如何激励团队，李开复给出的建议是发放股权，“因为

股权的激励会大于薪水”。蔡文胜也觉得，对于公司来讲，股权激励是最好的方法。

即便发放股权是最适合创业公司的激励手段，如何以股权调动创业团队的积极性，李开复也琢磨出一些“道道”：“给了股权后，还要确定他未来还有期望的空间，不要一次性全部给到位。”

我明白他的意思，不要一次填饱创业团队的肚子，要留下一些遐想的空间，以便持续激发后者的积极性。

纵横商场多年，天使投资人李开复终于露出狡猾的一面。




## 不要老想找“大管家”

“也许多少年后在某个地方，我将轻声叹息把往事回顾，一片树林里分出两条路，而我选了人迹更少的一条，从此决定了我一生的道路。”李开复曾经引用罗伯特·弗罗斯坦《未选之路》中的一句话，为自己创办创新工场做注解。

开创之初，创新工场“天使基金＋孵化器”的混合体模式，确实引来质疑纷纷：创业是否能被规模化生产？没有本土创业经历的李开复懂创业吗？创新工场占股为什么远高于国外孵化器？……

2015年9月，创新工场成立6周年之际，对投资项目进行盘点：共计投资200多个项目，总投资额接近4亿美元，其中已有12个项目退出。其中估值过亿美元的项目超过25个，最高估值的项目是美图，2014年估值超过20亿美元。

这份成绩单，完全可以作为对外界质疑的有力回应。

没有创业经历，不等于不懂创业。在投资圈中，没有创业经历的何止李开复？这并不能妨碍他们对投资项目的选择，还有对创业细节的把握。因为做投资人，本身也是在创业！

作为创业者，面对初创公司混乱的局面，我时常感觉力不从心。有人提出建议：为什么不聘请一个更专业的CE帮助管理公司？

作为曾经最牛的职业经理人之一的李开复，却不主张创业者寻找职业经理人打理公司。假如能找到一位能力超群又有远见的职业经理人呢？李开复还是不同意："一个顶尖的人才，为什么要被你招进来，做你的大管家，让你做大老板，他为什么不去创业呢？"

身为曾经的职业经理人，李开复自然最明白一位有能力的职业经理人心态。要不然，他本人不会在2009年9月离开任职4年的谷歌，创办创新工场！

要是这位职业经理人没有创业的心思，只想踏踏实实"打工"呢？我再次追问。

那他为什么愿意放弃待遇更高、管理更规范的成熟公司，自降身价来到一家朝不保夕、前途未卜的创业公司？

没有人比自己对自己的创业公司更负责！这是我从李开复那里得到的最终答案。

自2009年，李开复创办创新工场以来，接触过的创业者不计其数。其间，因为健康问题，他暂时离开创新工场17个月，但是，2015年3月5日病愈归来，就与真格基金创始人徐小平、隆领投资创始人蔡文胜联合发起面向互联网创业者的创业辅助公益计划"群英会"。

他深知一旦投身创业，就不能想着"享清福"："你要是真的想创业，有主人翁感，就要学习管理这个公司，决策由你来做，不要老想做大管

家。”

企业其实也是。一旦选择这条人迹更少的路，就等于踏上一条不归路，除非选择放弃。

## 《艾问李开复》快问快答

艾诚：创客的头条法则是什么？

李开复：要专注，是要把一些非常明确的事情做好，不要分散精力。

艾诚：想对你投资过的创业者说什么？

李开复：创新工场之所以存在，就是要和创业者站在一边，我们生存的目的就是要帮助创业者，我们会永远站在你这一边，辅助你，不做你的老板，帮助你达到你的目标，实现你的梦想。

艾诚：你作为投资人，最大的焦虑是什么？

李开复：是创业公司走上一条明显会失败的路，但是又不得不让他失败，之后才会学习。

艾诚：投资对你而言，是最快乐的事情吗？

李开复：不是，我看到创业者的成长和他们的梦想能够实现。哪怕不是我们投了这一轮，哪怕我们帮助了他，但是他拿了别人的钱成功了，我都会很快乐。

艾诚：你最欣赏的创业者的优点是什么？

李开复：我最欣赏的优点是为人着想。

艾诚：在创业者身上，你最不欣赏的缺点是什么？

李开复：最不欣赏的缺点是不讲信用。

艾诚：新书和纪录片《向死而生》，您最大的感悟能不能跟我们分享一下？

李开复：要去体验世界的美好，真的要存善心，为创业者也好，

为自己也好，为家庭也好，心怀感恩，不求回报，顺其自然。

艾诚：如果有一天，你不得不离开这个世界，你希望被记住什么？

李开复：如果离开这世界的时候，其实我并不在乎谁还记得我，因为任何人被记住都是一个非常短暂的事情，我只要心中认为，我做了我该做的事情，留下了一点贡献，然后把足够的时间给了我爱的人，用平和的心态，一种博爱的心态，一种感恩的心态，来面对世界，我并不在乎被记住。

艾誠女士：

Follow your heart,

and you shall change

the world.

李开复

6.27.2015





扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第八章 如何让你的公司更值钱？

张磊

我们更在乎这个企业有没有长期持续的增长力，能不能持续地成长。

# 创客法则

①如果缺乏对商业常识的足够敬畏，不去脚踏实地地在专业领域深耕，不花费十二分的精力洞察用户的需求，不在为用户提供超预期的产品、服务上奔跑，再好看的融资数字，再光鲜的财务报表，再多的大佬站台，再多的独辟蹊径，都是虚火，一旦泡沫破裂，恐怕只剩一地鸡毛。

②投资者会拿着不同的标尺衡量不同类型的公司，他们拿出的是真金白银，所以衡量标准绝对不会跟着感觉走。对于大部分投资者，他们必须从各种眼花缭乱的商业模式中，从数不清的或真或假的商业独角兽中洞察到其商业本质，即用户的痛点。

③随着企业的不断发展，要考虑从商业模式方面提高其价值，即电商化，投资者会更看重企业的变现方式，以商业化的逻辑判断企业的KPI，如交易、流水、客单等。

④投资者们并不惧怕亏损，看重的是企业为什么做这件事，它们改变了哪些，释放了什么价值与效益。

⑤无论是财大气粗如大佬BAT，还是创新出奇的各种独角兽，其真正的价值在于创造社会价值，唯有不断创造社会价值，才是一家真正值钱的公司。

⑥一个真正值钱的，能够为投资者长期青睐的企业，其创始人头顶上必然闪耀着梦想的光环。

⑦一个具备远大梦想与强烈社会使命感的企业家，要让梦想落地，都不可能是单枪匹马，必须要有团队。任何一个投资者在判断企业是否值钱的时候，会以三百六十度无死角的严谨与苛刻判断这个企业的灵魂，即团队，是否有让企业持续发展下去的智慧与勇气。

⑧懂得开放接纳对自己有利的资源，尤其是竞争对手，有效填补企业的不足之处，能够让企业更值钱。但合并之后的大张旗鼓只是开头，以后的路依然凶险。

⑨投资者能做的事情是有限的，在很多领域上大部分时间要做的事情就是把资本分配给最有效的、最好的企业家，使他能够最大化地绽放自己，能够按照自己的思想自由地发挥自己。

⑩对于创业企业，投资者还是需要参政议政，而什么时候参政议政以及度如何把握，则要因时、因地、因人而异了。

# 粉饰出的太平

中国的投资峰会上从来都不乏猛料，而很多猛料其实已是“皇帝的新装”，只是缺少安徒生童话里勇敢的男孩揭穿而已。

## 融资规模造假20年未见

在2015年的艾问顶级投资峰会上，软银赛富基金首席合伙人阎焱说，互联网行业现在大规模地说假话，这在他做投资人20年的历史上还是第一次见到，“我们发现一个真实的情况，他融了2000万人民币，结果说成融了2000万美元，好多融资都是把人民币改成了美元。最早融了8000万，说成上亿的，这个也有。”

投资圈内不乏与阎焱所见略同者。2015年2月，真格基金创始人徐小平发起倡议，抵制创业公司虚报融资。徐小平公开表示：“别的我不敢说，但我会精确知道真格所投公司的融资额。我要求这些公司要么不报融资消息，要报就要报真实数字，否则我会在微博里‘不小心’透露我所知道的真相。”

面不改色地为融资额注水，说白了，就是粉饰太平，更准确地说，是粉饰盛世，让自己的公司看起来更值钱。为公司镀金，以光鲜示人，无可厚非，但如果手法不够光明正大，各种关键数据“大跃进”，则有忽悠之嫌了。

2015年7月份，《南方周末》一篇关于农业电商的报道在朋友圈狂刷，85后年轻人，4年前创办国内最大农产品B2B电商平台“一亩田”，员工3000人，农民以此为平台实现交易额3亿元，预计全年达1000亿元，资本趋之若骛，红杉为了抢签一亩田，先打款几百万美元。

网络上对一亩田的说法更加疯狂，“4年里，这个公司实现了2000%的增长”，“12个月交易额从50万到100亿”，“估值一月一涨”。总之，一亩田这位逆袭者的故事太美，这位电商的“颜值太高”，被许多人质疑数据水分太大。

创业界“刷颜值”之风越刮越烈，连《人民日报》也坐不住了，其2015年8月发文称，大家都做“马云梦”，人人要当乔布斯，做事创业不再踏踏实实，不是在专业上脚踏实地，而是天天想着商业模式，天天想着见投资大佬，天天算计着公司估值多少，何时去撬动上市，而忘了产品的基本价值。如果不能在产品上精益求精，中国人到日本买马桶盖，从德国背回烧饭锅具，这样的尴尬还会不断出现。

## 泡沫掠去，一地鸡毛

“出来混总是要还的”，任何企业，其生存、发展方式再让人们脑洞大开，也绕不开这个江湖上的生存铁律。

如果只刷“更值钱”的存在感，竟只是虚晃一枪，一旦资本的狂欢舞会到了后半夜，膨胀的泡沫，或者瞬间破裂，或者一点一点被挤压干瘪，无一例外。

先说一个大起大落的。

2010年，中国的资本市场出现一匹黑马，他就是李锂。这一年，李锂家族以400亿人民币成为胡润百富榜“榜眼”。这笔高达400亿元财富来源是上市公司海普瑞药业股份有限公司。海普瑞由李锂于1998年在深圳创立，主要从事肝素钠原料药研究、生产及销售。

2010年5月6日，海普瑞以史无前例的最高发行价148元登陆A股中小板，李锂家族身价瞬间超过500亿人民币。

然而，财富瞬息即变。股价迅速跳水，百亿身家蒸发，首富头衔昙花一现后迅速易主。到2011年5月，仅仅过去一年的时间，海普瑞股价竟然跌去100多元，市值蒸发400多亿。

一夜暴富的财富神话，随之而来的，是铺天盖地的质疑。

海普瑞上市前，招股说明书中公然宣称，美国APP公司是肝素钠原料药的独家供应商，并且是“国内唯一一家取得FDA（美国食品药品监督管理局）认证的肝素钠原料药生产企业”。得益于宣传策划上的成功，在无数投资者狂热追捧之下，海普瑞在上市之前就已大红大紫。2010年5

月，海普瑞高调登陆中小板，市值最高达752亿元。

然而，随着对“唯一一家取得美国FDA认证”等光环的疑问，海普瑞真实价值遭受质疑，股价迅速下跌。仅仅6天时间，李锂家族所持股票暴跌100亿市值，坊间戏称其为“史上最短命首富”。媒体发现，国内其他企业也在冲击FDA认证，尤其证监会的态度，他们对海普瑞的两位保荐代表人发出警告，认为他们在对海普瑞FDA认证的尽职调查中不够勤勉，很多人把海普瑞看成骗子。

客观地说，海普瑞确实有些委屈，它不像某些媒体报道得那么差劲，起码是一家踏踏实实做事的公司，专注性强，值得投资者投资。但过度包装，实际上夸大了海普瑞的价值，也让它背上了信誉的污点。

所有浮华，终成流沙。如果缺乏对商业常识的足够敬畏，不脚踏实地地在专业领域深耕，不花费十二分的精力洞察用户的需求，不在为用户提供超预期的产品、服务上奔跑，再好看的融资数字，再光鲜的财务报表，再多的大佬站台，再多的独辟蹊径，都是虚火，一旦泡沫破裂，恐怕只剩一地鸡毛。

这年头，行走江湖，终是靠软硬实力，打着幌子在市场上浮皮潦草甚至插科打诨，熬得过昨天，熬不过今天，熬得过今天，还是熬不过明天。毕竟，市场的眼睛，是雪亮的！

## 用户的痛点

2015年，79岁的投资大亨伊坎在其创建的Shareholder’s Square Table（SST）网站上发表致苹果公司CEO库克的公开信，他对苹果公司的估值为每股240美元，如此一来苹果的市值将接近1.4万亿美元。伊坎把苹果公司看作“每隔50年，就会有这么一家公司横空出世”。

1.4万亿美元，这是一个让绝大多数公司都望尘莫及的数字，而苹果公司的高估值在于其持续的创新能力，且不断满足客户需求、洞察人性的创新。连三星电子副会长、三星集团接班人李在镕都说，“利润率已经不再是超高水平。但是从本质上来说，超高利润率是暂时现象。现在只有苹果可以做到……无论是营收、利润，还是在用户心目当中的地位，苹果才是老大”。

投资者会拿着不同的标尺衡量不同类型的公司，他们拿出的是真金白银，所以衡量标准绝对不会跟着感觉走。对于大部分投资者，他们必须从眼花缭乱的商业模式中，从数不清的或真或假的商业独角兽中洞察到其商业本质，即用的痛点。

尽管这两年来用户的痛点已经从一个新奇之词变为泛滥成灾，但它的确贴近互联网时代的商业常识。

在互联网快速更迭时代，企业没有反应会死，反应过激可能会死得更快。而能够持续保持值钱光环的撒手锏在于持续的用户黏性、交易量，企业能否持续抓住用户的需求，即用户的痛点至关重要。

一直在互联网江湖的水里泡着的投资者符绩勋，追溯他的投资史就相当于走了一遍互联网历史，有人说，“他是一个牌手，赢得一场很容易，但是赢半辈子就不容易”。一个长期能拿到好牌的投资牌手，深谙企业投资之道，“首先企业的价值，一般来说，就是用户的痛点，它解决了哪些痛点？产品用户是怎么找到你的？传播力强不强？用户在上面花的时间是不是足够长？用这样一些指标来衡量。这个痛点的价值有多大？这个市场有多大？因为产品还没有定位，可能还没有足够多的流量”。

当然，任何小而美的行业，也要看市场的空间，即解决哪些用户的痛点，市场空间越大，想象的空间就越大。如果能够在某个领域成为老大，甚至形成垄断，形成规模效应和网络效应，那么企业的价值会陡升。譬如在打车软件行业，滴滴快的即是巨无霸，2015年我采访符绩勋时，问起滴滴快的估值是多少钱，他秘而不宣：“我只能说上一轮的估值已经是140亿至150亿这样的规模。”

小贴士之“腾讯如何拿下一开始拒绝它的滴滴？”

在2015年11月纪源资本成立十五周年的峰会上，纪源资本管理合伙人符绩勋对话滴滴的天使投资人王刚，王刚谈到了滴滴大股东腾讯投资滴滴的细节。一开始腾讯投资并购总经理彭志坚邀约滴滴时，滴滴是拒绝的，王刚说：“我们是个极度没安全感的公司，不考虑腾讯，不想站队这么早。”后来以“如果谈判，我们希望跟马化腾直接谈”作为托词，结果人家马化腾还真答应见面了。王刚又推辞：“我们还是不想见了，因为我们知道见大佬还是有成本和代价的。”结果彭志坚说我们不要额度了，见个面吃个饭就好了。但是一见面，在餐桌上一坐下来，王刚和滴滴创始人程维就觉得味道不对了，马化

腾给出的条件简直是无敌的诱惑——不要董事会权利、投票权、微信的流量，如果滴滴失败了，滴滴的股东还可以把股份卖给腾讯。最后，在洗脚店里，王刚和程维反复斟酌，还是决定“我们多要一点资源，索性额度就都给他算了”，小马哥漂亮拿下对滴滴的投资。腾讯对滴滴锲而不舍，归根到底还是因为滴滴解决了用户的痛点，符绩勋分析：“滴滴跟快的解决了打车的痛点，提高了效率。以前客户到路边招手打车，可能花个十分钟、半小时，而司机的空驶率又达到40%。人们通过滴滴、快的提高了效率。”

而判断一个企业的价值，还要看企业产品的差异化，如滴滴快的，他们有先发优势，因而能够快速融资，如同滚雪球。而作为后入者，恰如符绩勋所说：“做这个产品的时候，是否别人已经做了，你是后发的。如果是后发，我们就要看差别在哪里？你为什么能够比前三名或者前四名做得更好？你的价值差异化怎么释放出来？”

然而，不同的企业在不同的发展阶段，其衡量价值的标准有所不同。

互联网时代，越来越多的产品一开始倾向于以社区、内容为驱动，解决用户的痛点，就要考虑产品是否做得足够好，好与不好是用户说了算。

而随着企业的不断发展，就要考虑从商业模式方面提高其价值，即电商化，投资者会更看重企业的变现方式，以商业化的逻辑判断企业的关键绩效指标，如交易、流水、客单等。符绩勋一开始投资社区电商美丽说、小红书、豆果时，看重的是日活跃用户数量和用户时长，“每天有多少单量？客单价是多少？以用户的黏性、用户花的时间作为标准，看中的是日活跃用户数量，用户花的时长、频次，每天上来多长时间，用户的评价”，而现在他看中的是它们的电商化，即交易量。

所以，“不同的阶段，也有不同的考虑，去看它发展的路径有什么不同，迎合市场还是引领市场”。符绩勋一语中的。

# 做最好的消费者体验

## 越亏损越值钱的悖论？

资本具有逐利的本性，企业是否赢利直决定着投资者的投资是否能够获得回报。但投资者判断一个公司的价值，反复强调的却是用户的痛点，那么，对于初创企业，营利模式到底重不重要呢？

我把这个问题抛给符绩勋，他回答得不紧不慢：“不是特别重要！”

的确，今天的时代已经不完全是一个以盈亏论英雄的时代，许多企业尤其是大量的新兴企业，利润表看起来灰头土脸，亏损数字也似乎是一个填不满的黑洞，却有大量的资本争相进入，被称作投资价值高的潜力股。

2015年7月9日，《财富》杂志公布了中国企业亏损榜，京东以亏损49.9亿元，摘得IT、互联网行业的亏损“状元”。从2011年开始，京东每年的财务状况持续处于亏状态，尽管2013年第四季度实现了赢利，当年总体仅亏损了5000万元，但2014年又出现高达50亿元规模的亏损额度。虽然京东几乎年年亏损，刘强东提出的投资条件又极为苛刻霸道，但不仅原来的投资者如徐新不离不弃，不断追加，希望刘强东把橄榄枝抛向自己的投资者更是门庭若市。

京东连年亏损，然而多项指标显示，京东业绩和预期都超出了华尔街预期，2014年第四季度营收56亿美元，同比增长73%，而当时的华尔街预期仅为53亿美元。2015年7月在同时公布的中国500强企业榜单中，京东以1150亿元的营业收入排名第45位，夺得互联网公司头牌。

2010年，京东当时估值两亿到三亿美元的时候，张磊投资了三个亿，落下一个“钱多人傻”的笑话，张磊说他看到的是机会，“在全中国，就是有人愿意采用大家都觉得很傻的这种所谓的重资产方式投资”。

张磊看中刘强东这种“苦逼又稀缺”的方式，不在于刘强东有多标新立异，而在于他洞察到刘强东所打造的重资产模式的终极目的是做最好

的消费者体验，“当时流行轻资产模式，我觉得能有人愿意这么专注，这么真诚地为这件事把自己所有的精力都搭上去，而且很真诚地把自己的想法说出来，‘我的就是重资产，但是我这个重资产保护了最好的消费者体验’，我觉得这个企业很厉害”。

小贴士之“创业者张磊”

投资者张磊首先是一个创业者。在2005年创办高瓴资本之前，他的工作已经让很多人羡慕嫉妒恨，由于与纽约证券交易所CEO约翰·塞恩关系融洽，他被塞恩选中担任中国地区第一任纽交所代表，但张磊还是决定创业。

2005年创办高瓴资本时用的是耶鲁大学投资基金办公室提供的2000万美元，到2014年底，资产管理规模已达180亿美元，投资企业包括腾讯、京东商城、大润发、蓝月亮、去哪儿网等。

京东商城用5年的时间，将自己互联网公司轻盈的身躯披上了沉重的盔甲。自建物流，能够提高客户体验的美誉度、加快贷款回收，也有利于融资，最终提高电商的市场竞争力。

京东连续亏损，张磊依然有足够的耐心，“这种电商生意，有一百万种方法可以死得很惨。我们就算赔掉三亿美元，在整个基金里不过占两三个点，对我来讲微不足道。我们要赌最值得相信的事情”。他希望即使“全世界所有的消费者、供应商都说京东傻”，京东也不要为了赢利，过早改变公司的战略和思路。

喜欢“做轻”的张磊，并不怕重模式，“因为它有可能是形成你的竞争优势、你的差异化的地方，你真正能够抓住用户的需求”，譬如京东。换句话说，投资者们更看重的是企业为什么做这件事，它们改变了什么，释放了什么价值与效益。

再看一个亏损更久的——亚马逊。

2015年10月22日，亚马逊发布2015年第三季度财报，财报显示，其第三季度净营收为254亿美元，同比增长23%，净利润为7900万美元，较上年同期净亏损4.37亿美元，实现扭亏，连续第二个季度实现赢利。亚马逊赢利了，众人奔走相告。要知道，亚马逊已经连续亏损了20年，但就是这样一个戴着亏损帽子的亚马逊，股价居高不下，是在全世

界都风头强劲的电商大佬。

亚马逊前高管尤金·卫分析，亚马逊拥有一个可赢利的业务模式，导致目前亏损的原因是大规模投资，“在我看来，一个不赢利的业务模式就是，生产一杯柠檬水的成本为2美元，却只卖1美元的价格。但是，如果卖2美元，成本只有1美元，业务模式就是赚钱的。接着，就可以在全世界的街头巷尾开柠檬水商店。而这就需要将全部的利润进行再投资，购买卖柠檬水的摊点和建造店面的材料，并在所有街道都授权卖柠檬水。这种商业模式绝不是慈善，最终获得的利润将是巨大的。”

无论是京东还是亚马逊，人们相信，它们终将赢利，而之所以亏损，是因为它们在跑马圈地，在为未来更大的利润空间“深挖洞，广积粮”。

## 长期创造最大价值

如何判断一个企业终将赢利？还是要看用户。

在亚马逊创始人贝索斯看来，公司有两种类型，一种类型是将精力投入到竞争者身上，想他们在做什么，怎么才能把他们打败，这种类型的公司是征服者，他们想征服其他公司。还有另外一种不同类型的公司，例如亚马逊，更希望自己是探索者，以客户为中心。

“如果有人问，你会总是想着竞争者还是客户？你必须进行选择。我会选择总是想着客户。我们不会把大量的时间和精力投入到竞争者身上，我们会关注他们在做什么，他们做的事情是否对我们有启发，以便于我们更好地服务客户。我们把所有精力都放在了客户身上，不会花很多时间或精力去考虑竞争者。”[1]

而说得更务虚或形而上，即建立护城河，这就是张磊所说的，“真正的护城河是长期创造最大价值，而且用最高效的方式和最低的成本创造最大价值。怎么创造这种价值，在不同的环境和不同的时代是不一样的。在美国，20世纪50年代，品牌是创造价值最快的‘护城河’，而随着互联网对品牌的冲击，品牌价值的护城河又不见得是最高效的方式，有人说在网上通过意见领袖创造价值效率更高。这个世界永恒的只有变化，护城河也不可能不变，优秀的公司是当互联网大潮袭来时，能够深

挖自己的护城河，主动拥抱互联网带来的变化。如果一家企业亘古不变，这种企业永远不值得投资”。

无论是财大气粗如大佬BAT，还是创新出奇的各种独角兽，其真正的价值在于创造社会价值，唯有不断创造社会价值，才能成为一家真正值钱的公司。

小贴士之“高瓴资本”

高瓴资本是一家专注于长期结构性价值投资的公司，2005年由张磊创立。截至目前，高瓴资本管理的资金规模超过250亿美元，是亚洲地区资产管理规模最大、业绩最优秀的投资基金之一。高瓴资本投资案例包括腾讯、百度、京东、美丽说、去哪儿网等。

---

[1]吴晓波：《商战：电商时代》，武汉：湖北教育出版社，2014年1月。

# 梦想的力量

## 企业家的梦想

任何新鲜事物出现，你都想抢占每一个时代的风口，可是并不是所有看起来新鲜的模式，都是明艳动人的，背后可能隐藏着无数你不知道陷阱、暗礁。

在企业发展的关键节点或拐点，促使企业家们做出抉择的标准往往是梦想或使命感。这个看起来了如画饼的形而上，不是口号，不是创业者对创业团队的洗脑，而是具有摧枯拉朽之式的力量。一个真正值钱的，能够为投资者长期青睐的企业，其创始人头顶上必然闪耀着梦想的光环。

1999年，马云告诉他的创业团队，他们有三个目标：“第一个，我们要建立一家能生存80年的公司；第二个，我们要建立一家为中国中小企业服务的电子商务公司；第三个，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。”

那时的阿里巴巴，创业资金只有50万元，还是所有员工凑出来的；每个人的月薪只有500元。薄薄的创业家底，与马云要做一家世界级大企业的梦想，有着千里之遥。马云的梦想，能实现吗？

2000年，《福布斯》杂志就看中了阿里巴巴这家名不见经传的小公司。当年7月，马云被选作封面人物。那时的马云，身材瘦削，穿一件超大蓝格子衬衫，双手握拳，对着整个世界灿烂地欢笑。

2008年，上海市委书记俞正声，广东省委书记汪洋，不约而同赞赏马云，一个提出，“上海为何不出马云”的思考；另一个，则给出优厚的条件欢迎马云前去安家。

“支持马云走到今天的力量是什么？”马云回答，是梦想的力量，“我相信互联网和电子商务不会在一两年内成功，可能要花10年、20年。开始容易，继续难。在这个长征里，只有你的心很坚定，眼界很开阔，才

能把高兴和不高兴的事看轻；只有把钱看轻，才能赚到大钱；只有给别人带来价值，才能赚到钱”。[1]

对于有些人，财富不是最终目的，只是追逐梦想的副产品。而财富又始终散发着诱人的魅力，引导着无数人追逐梦想，如此循环反复。哪是因，哪是果，已不再重要。

在企业发展中，梦想落地就是使命感，马云、马化腾、李彦宏等大佬对每种新出现的模式都饶有兴趣，把各种模式说得激情澎湃，而且会马上跟进，从移动互联网到大数据、从众筹到O2O模式等。譬如李彦宏，在进行关键业务的抉择时，他会以使命来定夺：“如果在公司业务抉择的时候，你有什么事情想不清楚，就想我们的使命——让人们最平等便捷地获取信息，找到所求。凡是能帮助我们践行使命的，就是正确的，就是该做的。”

张磊在2005年投资腾讯时，与马化腾惺惺相惜，决意要做中国最伟大的互联网公司。张磊眼中的马化腾，使命似乎在不断地变化，但其实背后的精神内核从来没变，就是做中国最好的互联网公司。

对于企业，使命感就是应该坚守的底线。使命感为企业设置了一个无形的框架和发展引线。当企业遭遇十字路口时，使命感告诉企业该往哪里走，不该去哪儿。

张磊投资蓝月亮时，就是看中了蓝月亮创始人罗秋平的使命感——做中国最好的民族日化品牌，看起来气势磅礴的使命感落到企业经营中，走的便是一条艰难又坚定的平凡之路，“罗秋平只要看见有人不干净，心里就着急，他每天都在为这件事打磨，不断琢磨，不断提升用户体验”。

小贴士之“张磊投资蓝月亮，蓝月亮就亏损了”

2008年，张磊研究中国消费品升级时，发现那时很多基础消费品品类都被跨国公司占领，宝洁、联合利华就占领了家用洗涤市场。同时，张磊也看到这些跨国公司的漏洞，他们是有历史包袱的，无法抓住中国消费升级的趋势。于是张磊就找到了当时做洗手液的蓝月亮公司创始人罗秋平，鼓励他做洗衣液。那时，张磊的高瓴资本是蓝月亮唯一的外部投资人。而且，张磊一开始投资蓝月亮时，蓝月亮是赢利的，但张磊成功说服罗秋平不要赚短期的钱，要

勇于进入新的品类，打败跨国公司，变成中国洗衣液的领跑者。蓝月亮的亏损的确也是暂时的，现在蓝月亮的赢利是原来的十倍。张磊总结，“创业者有这个梦想，跟我们的理念完全一致，所以大家在一起才能做出一番事业。我们的投资从某种角度上讲有点像孵化器，但更像是思想的孵化器”。

有了使命感的驱使，在快速迭代时，不要盲目地跟着新鲜的思维模式和大佬的脚步走，不妨停下来，思考一下，是否和你的使命感相符，是否出自你的初心？

管理学家彼得·德鲁克在阅“企”无数之后，“劝告”眼里只有利润的企业：“一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存为目的，能够延续后代就算成功了。组织是社会的器官，只有为外界做出自己的贡献，才能算有所成就。”

当然，一个具备远大梦想与强烈社会使命感的企业家，要让梦想落地，不可能是单枪匹马，必须要有团队。任何一个投资者在判断企业是否值钱的时候，会以三百六十度无死角的严谨与苛刻判断这个企业的灵魂，即团队，是否有让企业持续发展下去的智慧与勇气。正如符绩勋所说，“有一个主导的CEO或者创始人。但是我们还是希望他有两到三个比如说合伙人一起来创业。因为没有人是完美的，他肯定会有他的短板，希望这当中有一到两个人能够补他的短板，有的人可能在产品上强，有的人可能在技术上强，或者在营销上强”。

## 开放与借力

坊间传说张磊用库存和移动这两个词搞定了马化腾和刘强东，那真实的故事版本是什么？

“应该说他们自己其实都有很多很多思考，但是我们把这些关健词拎出来跟他们进行讨论的时候，还是有所触动的。京东的故事是一个传统性很强的零售经营的故事，每天都想最好的消费者体验，最好的库存周转，控制最好的质量，最合适的价格，以最快的速度送达消费者，并提供最好的售后服务。”

但是，移动互联网时代，京东也有它的短板，消费者的购物情景模式正在大幅度地从PC端往手机上转，但京东并不具备从PC到手机自如转移的基因。

QQ帝国腾讯有着数以亿计的粉丝，每天的流量已经到了让同行仰望的地步。不过，以大流量为平台的商业嫁接也并非节节开花。电商老江湖黄若对于百度、腾讯进军电商评价犀利，“百度、腾讯都是技术人才汇聚的IT企业，商务人才本来就缺乏。这两家无疑是优秀企业，李和马无疑也是卓越的企业家，但术业有专攻，商务本来就不是他们的长处，但是在介入电商的布局上，他们又不约而同地试图内部繁衍。”[2]

譬如在京东、阿里巴巴、当当网、聚美优品、苏宁以及国美等诸多英雄新贵们血拼的电商领域，腾讯的拍拍表现平淡，实在算不上出彩。尽管背靠腾讯这棵硕大无比的品牌大树，拍拍网由于在价格、用户体验上并无优势，人们照旧不买腾讯的账。

张磊分别找到京东与腾讯的优点，将两者的优点合力，又能解决双方的短板，张磊认为两者的合作能够达到双赢的局面，“这是一个非常好的双方共赢的案例，我希望这样的案例对很多企业家都有所启发。企业不必五脏俱全，所有的事情都要自己做，适当的纵横合并都是一个好的方式，能够效率最大化，资源共享”。

看得到自己的软肋，看得到别人的所长，曾经在市场江湖中贴身肉搏，然而相逢一笑泯恩仇，成为一个战壕里的战友，实现资源互补，企业家是识时务者，有格局观与开放的视野。种种恩怨纠葛，在资本的撮合下，成为一场皆大欢喜的共舞，2015年屡屡爆出不少出人意料的竞争者的合作，譬如滴滴与快的，美团与大众点评，58同城与赶集网。

小贴士之“**D**轮合”

D轮合，这个生造的词有些拗口，解释一下，就是同一领域内两家跑得最快、斗得最狠的创业型公司，彼此都达到或超过第四轮融资时，最容易由恨生爱，发生合并。

作为后验式结论，有一大堆案例可以佐证，眼前就是美团与大众点评。美团成立5年共进行了4轮融资，融资总额10.7亿美元，大众点评10年间进行了6轮融资，融资总额14.15亿美元；58同城与赶集网合并时，前者已上市，后者融了5轮资，接近4亿美元；滴滴、

快的合并前，滴滴获4轮投资，公布总金额超8亿美元，快的公布融资金额与滴滴相似。还有一些小交易，引起关注不多，也多符合这一定律。[3]

的确，懂得开放接纳对自己有利的资源，尤其是竞争对手，有效填补企业的不足之处，能够让企业更值钱。但合并之后大张旗鼓的看好只是开头，以后的路依然凶险。双方有着共同的目标整合资源，以求站在时代的风口捕捉机会，但两个气质截然不同的企业同唱一台戏，尤其是两个曾经拼得最狠的创业型公司，必然面临着是否裁员、一方团队是否逐渐退出等一系列磨合与阵痛。

对于大部分创业者，企业刚刚起步，远远不到D轮合的地步，但也需具备开放的思维，懂得借力。

互联网思维无疑为草根登堂入室提供了更多可能，但是如果将其理解为屌丝逆袭的快速通道，你可能想太多了。借助互联网思维，偶尔确实有屌丝可以逆袭成功。不过，整体而言，互联网思维反而放大了马太效应，让强者更强，弱者更弱。它能够让有资源的人将资源优势发挥得更加淋漓尽致。

而没有资源优势，恐怕喊破喉咙都没用。失去人脉等资源这个“1”，拥有再强的互联网思维，也可能只是个“0”。

即使在互联网时代，信息畅通无障碍，仅凭一人的力量，想要发光发热还是很难。如果你没有资本拼爹，又没有其他资源，就要懂得向优势平台借势。

也许有人会问，我能找到平台吗？有很多。互联网中就有百度、阿里巴巴、腾讯等大平台。互联网时代，这些互联网大鳄也要时刻提防被颠覆。他们已经懂得开放、共赢，愿意引入更多的优质资源进驻自己的平台，以产生协同效应。

---

[1]金错刀：《马云管理日志》，北京：中信出版社，2009年4月。

[2]黄若：《我看电商》，北京：电子工业出版社，2014年1月。

[3]《D轮合：同时经过4轮融资斗得最狠公司容易合并》，新浪网。

## 投资者的角色同样重要

资本的天性就是放大价值，在不断地增值中完成自我实现。我们在感受资本光辉的同时，也被它逐利的天然本性刺痛双眼。所谓成也资本，败也资本。

当我问起张磊如何定义增值时，他反而从投资者反思的角度思考，“我觉得作为资本家，我们实际上有时候觉得挺惭愧的，其实我们没做什么事，老说自己是投资，但我们的增值一直很有限”。

### 投资者先别帮倒忙

对于投资者在企业增值中的角色，张磊给出的一个建议就是，不要去添乱，不要给人家添麻烦，“投资者能做的事情是有限的，在很多领域大部分时间要做的事情就是把资本分配给最有效的、最好的企业家，使他能够最大化地绽放自己，让他能够按照自己的思想自由发挥。如果你的存在给他带来很大的无形压力，反而不能让他最好发挥自己，那一定会有问题。两军作战勇者胜，在这个创业者市场，互联网创业竞争如此激烈，如果他还老担心有人问这问那，心里肯定有忌讳”。

张磊认为创业一定是要冒风险的，“如果一个创业者跟我说，我做的每个决策都是正确的，那我一定回答他，你一定没有做过冒险的好决策，你这个人没有去冒应该冒的险，太循规蹈矩了，那你其实不适合创业”。

“我就是桑丘·潘沙，我的角色就是帮助英雄人物成就大事。”这是对风险投资者最好的定位，张磊希望做的是让企业家完美绽放的幕后英雄。张磊与刘强东的合作顺风顺水，很大程度上是因为张磊给予企业家的自由度与刘强东的强势很合拍。

刘强东接受风险投资的原则是绝不退让：

第一，所有投资人，一定要对京东的商业模式有绝对的理解。你必

须理解我们，因为不理解我们，进来之后就指手画脚，同床异梦。不知道我们为什么要这么做，不断问我们为什么。

第二，一定要长线投资。每个投资人在签协议之前，我们都反复十次、一百次告诉他，别指望公司五年之内就能套现，不可能。

企业家每天有很多具体的事情需要处理，他对宏观大势以及行业格局的了解往往不如投资者更充分，投资者会花费大量的时间，聘请专业人才研究行业格局。投资者会与企业家分享他们的研究结果，在战略层面上与企业家讨论。

但在讨论的过程中，如果企业家与投资者的观点出现了分歧，张磊坚持的原则是，由企业家自己做决策，即使张磊并不同意企业家的决策，也会支持他最后的决定，“说白了，创业者是一个非常特殊的群体，他自己也遇到很多挑战，投资者需要给他最大信心让他绽放出来，虽然他不一定对，但是只要他有信心，这次不对，下次就有对的机会。你上来就老打击他，他就没信心，即使这次对了，以后也会错，而且错会越来越大。如果犯错，还不如早一点犯错，我觉得这是战略上对他的最大帮助”。

## 风投家到底该不该“参政议政”？

既然白花花的银子投进去了，总要看看这些钱是不是用在刀刃上，倘若企业家真把这些钱有意或无意“糟蹋”了，那岂不太稀里糊涂了。所以，风险投资家还是需要“参政议政”，而什么时候“参政议政”以及度如何把握，则要因时、因地、因人而异了。

首先，是投资的额度。投资的额度往往与风投家对所投资企业的关注度成正比，投资的额度越大，风投家就越上心；投资的额度越小，关注度就越小。而且，对于一个接受大笔投资额的企业，如果某位风投家的投资额较少，所占比例较低，就更不必对企业的经营锱铢必较了。“资”微言轻，有大股东作参照，他所提出的“高招”未必就受企业家待见。

其次，是公司是否发出协助意愿。如果公司拥有一个漂亮出色的管理层，而且他们明确表示不需要风投家的帮助，那么，风投家就不必花

大把的时间在公司上了，只要象征性地开开董事会指导一下。强扭的瓜不甜，如果风投家硬要插进一脚，往往会引起管理层的反感，引起分歧，反而不利于公司的长远发展。但一旦公司发出需要协助的信号，就不能袖手旁观，毕竟“大家好，才是真的好”。

再者，是否拥有相关领域的经验。如果风投所投资的并不是自己熟悉的领域，那么在公司的关键发展点或者有争议的问题上，千万不要乱挥指挥棒，以免自己的无知葬送了企业的前程。如果自己是在相关领域身经百战的老手，则可以在相关问题上给予建议，以免企业走更多的弯路，而企业也乐于有一个专家为自己把脉。

最后，企业是否出现危机。企业正常发展时，风投可以适当减少参与度，甚至良性运行的企业完全可以让风投高枕无忧。企业出现危机时，风投不应着急寻找退路或者静观其变，必须加大在企业“参政议政”的力度，倘若企业真的无力回天，再寻找合适的退出方式，以最大限度减少损失。

小贴士之“资本的力量”

当然，对于大部分投资者来说，他们投的，绝不仅仅是资本。一位企业家曾得意地说：“在找投资的时候，他不但看你要看对人，你看他也得看对人。记住，仅从投资者那里拿到钱创业成功的人不多，一定是首先拿到他的管理理念和精神，然后才是钱，你才会成功。”

号称“世界风投界最具传奇性人物”的约翰·杜尔将投资的风险归结为四种，一个好的风险投资家应该具备识别好团队的能力：“风险投资的风险分为几个部分，第一是技术风险；第二是市场风险；第三是财务风险，或者是金融风险，也就是说有没有足够的资金建立起一个可以赢利的商业模式；第四个风险是人力风险，或者叫人员风险，有没有一个非常出色的团队。如果对以上四个风险都能做到很好的评估，你就可以去帮助创业企业家了。但是要想成为VC，你必须通过你的努力去获得帮助这些企业家的‘资格’，而不是仅仅通过购买他们的股票获得这样的资质。”

# 手记之张磊：最好的投资不需要退出

在喧哗的投资圈，张磊对外界来说，低调得不显山、不露水。但是，几乎所有投资圈中人，包括外国媒体都知道，他确实是中国投资界少有的能够真正奉行价值投资的顶级投资人。

## 最好的投资不需要退出

采访高瓴资本创始人张磊不容易。

作为业界备受认可顶级投资人之一，在喧哗的投资圈，张磊虽然很知名，对外界来说，却低调得不显山、不露水。当然，更不会轻易接受媒体采访。

这次，他能够破例接受我的采访，老实说，我比较吃惊，甚至感觉有些庆幸。几乎所有投资圈中人，包括外国媒体都知道，张磊确实是中国投资界少有的能够真正奉行价值投资的投资人。

从纽约证券交易所中国区第一代代表，到2005年创办高瓴资本，最早管理的一笔资金是耶鲁大学投资基金办公室提供的200万美元，截止到2014年底，管理着规模超过180亿美元的资本，张磊的投资风格与投资大师本杰明·格雷厄姆和他的“股神”弟子沃伦·巴菲特异曲同工，即价值投资。

2005年，张磊出手购买腾讯股票，当时腾讯估值不到20亿美元，今天，腾讯市值已经超过2000亿美元，他依然持有；投资京东商城，刘强东开口7000万美元，张磊投资3亿元，此后，一直“纵容”京东商城连续亏损……

张磊
出生于1972年
职位：高瓴资本创始人
从事创投的年限：13年
代表项目：
京东商城、百度、蓝月亮、
爱屋吉屋、格力、腾讯、
滴滴打车、Uber、美丽说、
马蜂窝、美团、Airbnb等

第八集 如何让企业更值钱

这上面

艾问张磊：有梦想、有格局的创业者是投资人之大幸

在很多投资人做出投资时，就开始想方设法寻求退出之道的今天，张磊属于异类。在接受我的采访时，坚定“超长期投资是一种信仰”的他，向我重申：“对我们来讲最好的投资是不需要退出的投资，如果你能找一个好的公司，能够跟着他投资十年、二十年、三十年，其实你有更多的复合收益，远远高于投资一家公司退出之后赶紧再找下一个。”

他将退出后快速寻找下一个投资对象的投资方式称为“骑驴找驴”。看来，随和的外表之下，张磊心中对投资有很明显的主观判断。

不同投资人的投资风格必然相异，既然为风格，就没有好坏对错之分。张磊奉行长期投资，并且能够与创业者长期相伴，帮助创业者培养长期心态，推动他们为社会创造更多的价值，固然值得尊敬。但被他形容为“骑驴找驴”的投资方式，却能够在固定时间内让更多创业企业获得融资，不也提高了资本的使用效率？

张磊的长期投资不是没有条件，而是建立在卓越的管理者以及优秀的商业模式的基础之上。他坦承：“我们更在乎这个企业有没有长期持续的增长力，能不能持续地成长。”意思很明显，张磊之所以在坚持长期投资的同时，还能够实现40%的年化收益，赖于他有超强的“风控”体制——既能选对人，还能选对企业。

问题是面对来势汹汹的创业大潮，鱼龙混杂的创业者，投资人到底有没有火眼金睛，每一次都能选对人、选对企业？老虎也还有打盹的时

候。

在一次接受采访时，谈及投资失败案例，张磊没有详细说明最失败的投资到底是什么项目，其失败的原因倒是从他的选人标准中可以窥探一二：“人还是会变的，还是要多做准备；大环境改变不了，争取营造小环境；永远不要低估每天存心要跟你做交易的人，有些人以交易为主，就喜欢买卖拆分，对于这些人我都比较警惕。”

不过，他的乐观也显现出来，这件投资失败案例被他形容为“本来以为能变成‘金婚’的，却残忍地变成一夜情”。

成功的人并非没有犯过错，只是犯错的比例更小一些。对张磊来说，少量的投资失败没有磨去他对长期投资的坚持，反而让他继续奉行“和高质量的人花足够多的时间，做高质量的事情”的投资理念。

或许，这才是他区别于其他投资人的最主要特质之一。



## 与创业者一起完成梦想

1972年，张磊出生于河南省驻马店市。家境一般的他，以驻马店高考总分第一名的成绩，考入中国人民大学金融专业。

赴美国耶鲁大学攻读工商管理硕士和国际关系硕士后，他没有像其

他中国学生那样选择留在美国就业，尽管就职于华盛顿一家新兴市场基金公司，内心却一直很清楚：有朝一日会返回国内。

即将雄起的中国，焕发出勃勃生机，涌现出众多朝气蓬勃的创业者与高科技创业公司，这些都在招唤着张磊。

梦想吸引他回国，回国后，他也一直致力于帮助那些敢于拥抱变化的企业家实现梦想。

2005年投资腾讯时，张磊与马化腾的梦想惺惺相惜，决意要做中国最伟大的互联网公司。

任何新鲜事物出现，你都想抢占每一个时代的风口，可是并不是所有看起来新鲜的模式，都是明艳动人的，背后可能隐藏着无数你不知道的陷阱、暗礁。在企业发展的关键节点或拐点，促使企业家们做出抉择的标准往往是梦想，即使命感。

张磊眼中的马化腾，经营业务似乎在不断地变化，但其实背后的精神内核从来没变，就是做中国最好的互联网公司。

对于企业，使命感就是企业应该坚守的底线。使命感为企业设置了一个无形的框架和发展引线。当企业遭遇十字路口时，使命感告诉企业该往哪里走，不该去哪儿。

张磊投资蓝月亮时，也是看中了蓝月亮创始人罗秋平的使命感——做中国最好的民族日化品牌，看起来气势磅礴的使命感落到企业经营中，走的便是一条艰难又坚定的平凡之路，“罗秋平只要看见有人衣服不干净，心里就着急，他每天都在为这件事打磨，不断琢磨，不断提升用户体验”。

2008年，张磊研究中国消费品升级时，发现很多基础消费品品类都被跨国公司占领，比如宝洁、联合利华就占领了家用洗涤市场。同时，眼光精准的他，也看到这些跨国公司的漏洞——他们有历史包袱，无法抓住中国消费升级的趋势。

张磊找到了当时做洗手液的蓝月亮公司创始人罗秋平，鼓励他做洗衣液。

那时，张磊的高瓴资本是蓝月亮唯一的外部投资人。而且，他投资

蓝月亮时，蓝月亮是赢利的。但张磊成功说服罗秋平不要赚短期的钱，要勇于进入新的品类，打败跨国公司，变成中国洗衣液的领跑者。

张磊总结，“创业者有这个梦想，跟我们的理念完全一致，所以大家在一起才能做出一番事业。我们的投资从某种角度上讲有点像孵化器，但更像是思想的孵化器”。

后来的事实证明，张磊坚持的梦想不是空中楼阁。蓝月亮为梦想而行带来的亏损的确也是暂时的，现在，蓝月亮的赢利是原来的十倍。

对于创业者来说，在快速迭代时，不要盲目地跟着新鲜的思维模式和大佬的脚步走，不妨停下来，思考一下，是否和你的使命感相符，是否出自你的初心？

## 投资人不能帮倒忙

2010年，面对京东商城创始人刘强东7500万美元的融资需求，张磊语出惊人：“这个生意要不让我投3亿美元，要不我一分钱都不投。”

这笔当时国内的早期互联网企业单笔投资量最大的案子水落石出时，张磊和高瓴资本一度被人取笑“钱多人傻”。

别人笑我太疯癫，我笑他人看不穿。张磊当然不是“钱多人傻”，而是他洞察到刘强东所打造的重资产模式的终极目的是做最好的消费者体验，“当时流行轻资产模式，我觉得能有人愿意这么专注，这么真诚地为这件事把自己的一切都搭上去，而且很真诚地把自己的想法说出来，‘我的就是重资产，但是我这个重资产保护了最好的消费者体验’。我觉得这个企业很厉害”。

对于投资者在企业增值中的角色，张磊给出的一个建议就是，企业需要你帮忙的时候一定要帮忙，不需要你参与的时候不要去添乱，不要给人家添麻烦，“投资者大部分时间要做的事情就是把资本分配给最有效的、最好的企业家，使他能够最大化地绽放自己，让他能够按照自己的思想自由地发挥自己。如果你的存在带给他很大的无形压力，反而不能最好发挥，那一定会有问题。两军作战勇者胜，在这个创业者市场，互联网创业竞争如此激烈，如果他还老担心有人问这问那，肯定会有忌

讳”。

张磊认为创业一定是要冒风险的，“如果一个创业者跟我说，我做的每个决策都是正确的，那我一定回答他，你一定没有做过冒险的好决策，你这个人没有去冒应该冒的险，你太循规蹈矩了，那你其实不适合创业”。

“我就是桑丘·潘沙，我的角色就是帮助英雄人物成就大事。”这是对风险投资者最好的定位，张磊希望做让企业家完美绽放自己的幕后英雄。张磊与刘强东的合作顺风顺，很大程度上是因为张磊给予企业家的自由度与刘强东的强势很合拍。

刘强东接受风险投资的原则是绝不退让：第一，所有投资人，一定要对京东的商业模式有绝对的理解。你必须理解我们，因为不理解我们，进来之后就指手画脚、同床异梦。不知道我们为什么要这么做，不断问我们为什么。第二，一定要长线投资。每个投资人在签协议之前，我们都反复十次、一百次告诉他，你别指望公司五年之内就能套现，不可能。

企业家每天有很多具体的事情需要理，他对宏观大势以及行业格局的了解往往不如投资者更充分，投资者会花费大量的时间，聘请专业人才研究行业格局。投资者会与企业家分享他们的研究结果，在战略层面上与企业家讨论。

但在讨论的过程中，如果创业者与投资者的观点出现了分歧，张磊坚持的原则是，由企业家自己做决策，即使他并不同意创业的决策，也会给予支持，“说白了创业者是一个非常特殊的群体，他自己也遇到很多挑战，投资者需要给他最大信心让他绽放出来，虽然他不一定对，但是他有信心，这次不对，下次就有对的机会。你上来就老打击他，他就没信心，即使这次对了，以后也会错，而且会越错越大。如果犯错还不如早一点犯错，我觉得这是战略上对他的最大帮助”。

向创业者提供资金和其他帮助的同时，又给予无限的自由，张磊甘于做“退居幕后”的“推波助澜者”，积极支持和配合企业家的“绽放”，这才是真正高明的投资人。

## 《艾问张磊》快问快答

艾诚：创业的定义是什么？

张磊：打造一番你的理想。

艾诚：投资的定义是什么？

张磊：追随有理想的人去打造一番自己的事业。

艾诚：作为投资人兼创业者，你最大的焦虑是什么？

张磊：最大的焦虑是企业家自己小福则安。

艾诚：对于创业者而言，你觉得最容易失败的结点是什么？

张磊：就是觉得自己已经很成功了。

艾诚：最让你骄傲的一笔投资是什么？

张磊：最让我骄傲的是我第一个投资，在非洲做的投资，2003年，我在另外一家基金的时候，当时只是一个学徒，学徒的任务只是做分析，在非洲做了一个铁矿石的投资，当时所有人都不相信中国的崛起。中国崛起了以后，大量基础设施的建设是需要这种商品的。

艾诚：所以你骄傲的原因是你基于对中国崛起的一个判断，对于铁矿石的需求，你做了一笔正确的投资。

张磊：对，做了正确的推荐，因为还没有投资的权力。但是大家都不信，最后证明我是对的，我还帮助大家做了这笔投资。

艾诚：你最后悔的一笔投资是什么？

张磊：所有的失败都有一个共同特点，就是看错了人。

艾诚：你最后悔的一笔投资是什么？

张磊：我觉得举别人公司的名字不太好，就说这个公司最后可能也是很成功的，但我自己觉得很后悔。因为老板的心态变了，而且对人生的追求变了，做人做事的方式变了，不适合我们。即使有损失，我们也会迈出来。

艾诚：你想给这些创业者哪些建议或忠告？

张磊：我觉得有格局观，有同理心，选一批你觉得靠谱的人，做一件你觉得有意思的事情。





扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第九章 如何面对创业逆境？

符绩勋

投资人陪伴着创业者，我们每次看到这个公司上市，看到这些创业者从无到有，从零到一，上规模，十亿美元、二十亿美元这样的规模，其实这种满足感是非常大的，这是我最喜欢的。

# 创客法则

①也许创业成功是一件荣耀无比的事情，但是创业本身却是一个向死而生的过程。身处其中的创业者，不是要享受人们的赞美和市场的礼遇，而是要解决一个又一个难题，在处理难题的过程中，等待“命运”最终的裁决：也许，你会取得暂时的胜利，但更多时候，你会一败涂地。

②对任何公司来说，创业没有所谓到达成功彼岸之说。只要公司行走在经营之路上，此前无论取得何种成就，都不能换回一张驶往未来之路的“通行证”。该遭遇的暗流险礁，一样都不能少。

③逆境不会因为企业的级别而有所差别。只不过，那些看起来豪华的企业身经百战，或者已经练就一身应对逆境的策略，或者对逆境更有抵抗力，可能不会匆匆倒下。这并不表示，初创企业就能有如此“好运”。作为创业者，你要相信，逆境才是常态。

④虽然我们一再想告诉创业者如何做正确的事情，不要把事情搞砸。但是，问题从来不会因为你做好了准备就绕道而行。对于创业者来说，或许更有价值的问题是：当已经把事情搞砸时，你该怎么办？

⑤在创业路上，坚持的效用如同中药的“药引子”，起到向导的作用，缺之不可，唯有此却不可能药到病除。咬牙坚持也有主动和被动之别，只有在掌握应对逆境切实有效的方法的同时，选择坚持不放弃，才会有希望。

⑥你以为的资本寒冬并不一定就是寒冬。有独立见解、善于捕捉机会的投资人，不会因为冬天来临就选择“冬眠”。

⑦面对巨头挡在创业之路上，初创公司最明智的选择，就是打差异化之牌，寻找自己独特的竞争优势。

⑧既然大家能够因为一个共同目标走在一起创业，出现分歧之后，切忌着急一拍两散。投资人给出的建议是，如果有误会，要把它摊开，坦然面对自己，要把自己打开。

⑨不是所有的矛盾都能通过沟通来解决，创业团队内部不和怎么

办？一个干脆利落的回答是：快速处理，不能拖泥带水。

⑩在创业这条道路上，钱太多、钱太少都是坎儿。对创业者来说，要想迈过这两道坎儿，就要学会因时而动：钱多时，把握好花钱的节奏；钱少时，以战略取胜。

## 创业是向死而生

创业是勇敢者的游戏，或者说战争，也是最能磨炼人性的事情，要面对数不清的不确定性，更要面对恐惧与贪婪，还要面对复杂而又想不到的事情。

也许创业成功是一件荣耀无比的事情，但是创业本身却是一个向死而生的过程。身处其中的创业者，不是要享受人们的赞美和市场的礼遇，而是要解决一个又一个难题，在处理难题的过程中，等待“命运”最终的裁决：也许，你会取得暂时的胜利，但更多时候，你会一败涂地。

### 没有最坏，只有更坏

不知道有多少创业者听说过·霍洛维茨？这位硅谷资深创业者，也是硅谷最牛的50个天使投资人之一。翻开他的简历，绝对金光闪闪。

小贴士之“本·霍洛维茨‘肖像’”

他是互联网先驱，与网景之父马克·安德森绝佳拍档18年，带领公司在互联网泡沫破灭中存活下来，并最终以天价卖给了惠普，震惊业界；眼光独到的顶级投资人，其风投公司A16Z在短短3年时间内便融资27亿美元，让世界惊呼“疯子”；马克·扎克伯格等众多硅谷年轻创业者的“贴身”导师，投资见证了一代硅谷新贵的崛起，Twitter（推特）CEO称“本·霍洛维茨的建议是无价的”。

然而，这位看起来无所不能的创业者和投资人，在总结自己的创业时光时，却说了一句令人毛骨悚然的话：“在担任CEO的8年多时间里，只有3天是顺境，剩下的8年几乎全是举步维艰。”[1]

对创业者来说，举步维艰绝对不是小概率事件，而是家常便饭。你以为现在看到的根基深厚的商业帝国，是在一夜之间盖起来的，其间从未发生过倒塌等恶性事件？那些所谓已经成功的创业者，其创业之路走得一帆风顺，从未尝到逆境之滋味？

对于市值超过7000亿美元的苹果公司，应该没有人怀疑，如果将其视作一个国家的话，将会是超过瑞士，排名全球第20的大经济体。回头看看这位“巨人”一路走来，也曾因为经营上一系列的悲剧性失误，接连陷入巨大困境之中。

1985年5月，由于公司管理层激烈内斗，以及与斯卡利权力斗争的失败，乔布斯被迫“离家出走”，之后，苹果公司在与IBM和迅速崛起的微软的竞争中连连败北，公司遭遇成立之后的最大危机，1996年苹果公司市场份额由鼎盛时期的16%下跌到4%。

1986年2月，陷入巨亏的苹果公司聘请吉尔·阿梅里奥为CEO，结果，一场漂亮的翻身仗没有打成，反而在亏损的泥潭中越陷越深，仅1997年4~6月，苹果公司就亏损了7000万美元，公司股票价格也跌至12年来最低点。[2]

1997年7月，回天无力的阿梅里奥总裁职务被解除，苹果公司进入历史上最黑暗时期，徘徊在生死边缘。

当时，苹果公司首席设计官乔纳森·伊夫年仅30岁，进入苹果公司5年就成为工业设计主管。至今，他仍然难以忘记苹果公司当时的窘境，“每天早上上班之前读到的新闻都是这样开头的：处于困境中的电脑制造商——苹果”。《连线》杂志上的那期封面，“苹果logo（商标）上缠绕着荆棘铁丝，下面是一个显眼的PRAY（祈祷）”，更让他不安，仿佛传递着一种死亡的味道：“苹果要么破产，要么被人收购。”

接下来发生的事情，颇有些好莱坞大片的意味：“超人”乔布斯回归，力挽狂澜，苹果公司走出生死边缘，成长为一家真正世界级的公司。

可惜现实不是电影，没有“从此王子与公主过上幸福生活”的完美大结局。对任何公司来说，创业没有所谓到达成功彼岸之说。只要公司行走在经营之路上，此前无论取得何种成就，都不能换回一张驶往未来之路畅通无阻的通行证。该遭遇的暗流险礁，一样都不能少。

在市值突破7000亿美元之后，苹果公司也不可避免地将要步入“中年危机”：2015年8月以来市值下跌超过13%，2015年第二季度苹果手机在中国市场占有率跌至小米和华为之后。有人甚至预言：苹果公司巅峰的日子即将逝去。[3]

这种言论是否夸大其词，我们不得而知，但是，没有任何企业可以基业长青，苹果也不例外，在极度辉煌的背后，苹果实则隐藏着重重危机：多条“战线”（Mac、iPhone、iPod、iPad）下滑，iPhone成为唯一亮点。研究公司Trefis数据显示，在影响苹果股价的因素中，iPhone的权重占到了52.5%。但是，在日趋开放、“连接一切”的今天，Android系统已占全球智能手机市场近80%的份额，iPhone以iOS系统为核心的封闭策略，还能够走多久？在智能手机全球出货量增速减缓的情况下，iPhone在创新上看似已经走入穷途：大屏、指纹技术、蓝宝石屏概念等不再让人“尖叫”……

逆境不会因为企业的级别而有所差别。只不过，那些看起来豪华的企业身经百战，或者已经练就一身应对逆境的策略，或者对逆境更有抵抗力，可能不会匆匆倒下。这并不表示，初创企业就能有如此“好运”。作为创业者，你要相信，逆境才是常态。

创业之初，每位创业者都怀揣成功梦想，尽可能创造优越的环境，雇用最能干的人加入团队，齐心协力研发最能赢得用户欢心的产品，当然，还可能像乔布斯一样，让世界变得更美好。

为了将梦想演变成现实，走在路上的你，丝毫不敢停歇，却可能在经过无数个不眠之夜后发现，一切并没有按照计划进行：你以为能够解决用户痛点的产品，出现了让团队难以解决的痛点；市场和你想象中或调研的结果大相径庭，你会发现市场的真面目不如想象中和蔼可亲，反而青面獠牙，让你看不清楚；你的团队已经有些失去信心，甚至有人提出辞职，然后，一些人的离去，动摇了“军心”，其他人进而开始考虑，留下来是否明智；更可怕的是，屋漏偏逢连夜雨，资本寒冬不期而至，此前对你表示好感的投资人“痛彻心扉”地告诉你，地主家里也没有余粮，他们正在收缩战线……

别怕，没有最坏，只有更坏，更要命的是，在一次竞争中，你被对手打败，原本合作的客户投奔“他人”……不言而喻，你的压力越来越大，渐渐走进旋涡之中。

## 坚持能解决一切？

虽然我们一再想告诉创业者如何做正确的事情，不要把事情搞砸。但是，问题从来不会因为你做好了准备就绕道而行。更何况，你永远无法预料到所有的问题，即使预料得到，你以为此前做好的应对准备，就一定有效？

如果能够预知创业中所有逆境，并提前想出解决之道，哪里还有创业失败之说？

对于创业者来说，或许更有价值的问题是：当已经把事情搞砸时，作为创业者的你，该怎么办？

因为工作关系，我曾经采访过易到用车创始人周航。没想到，这位已经二次创业成功的商业精英，也发出一句让人颇感无力的感慨："创业最艰难时，我经常不想活，就是不敢死。"

比滴滴和快的早两年创立的易到用车，只比Uber晚一年成立。商业模式清晰，市场质量高，同时市场空间潜力无限，商务租车这个领域充满了诱惑性。按照道理来说，周航的创业之路应该一帆风顺，但是，在他看来，创业就是一条不断产生怀疑，又要走下去的路。

喜欢户外运动和徒步的他，曾经参加过几次"玄奘之路"的戈壁挑战赛。参赛之后，他曾经写过一篇名为"不知所措的坚持"的感言：徒步很容易坚持，因为营地就在那儿，路径不需要你选择。尽管心里诅咒着，脚下疼着，你知道坚持下去就是胜利。

创业之难却难过于此。因为路径和目标的不确定，让创业者饱受折磨，也更加张皇失措。在行进的过程中，创业者脑海中会经常涌入一堆乱七八糟的怀疑：这样做到底对不对？是否能够成功？用户到底需不需要这个产品？

周航与航班管家创始人王江是好友。同为创业者，比其他人对创业有更深刻的感知和领悟，两人经常在一起进行坦诚的心与心的交流。

2012年春节前夕，易到用车获得B轮融资之前，处于最困难的时期：业务增长不理想，再加融资不畅。两座"大山"，让周航压力大到陷入自我怀疑之中。在王江家厨房里，周航焦虑地发问："我做的到底是不是个事儿啊？"王江反问："你说呢？"

处于困境之中，仿佛做什么都是错的。自我的怀疑加上他人的不确定，加重了周航的自我否定："可能不是个事儿。"王江再次"确定"："我也觉得不是个事儿。"进而周航开始寻找退路："怎么办呢，要不然我转向？"[4]

以上一段，是作为创业者的周航在遭遇创业困境时的不知所措。在此之后，周航有所感悟："在创业的路上，再不知所措，也千万不要停下来。只要走下去，一切就有希望。"

小贴士之"易到用车融资记录"

自2010年，周航创建了国内第一家预约车服务平台易到用车网，成为投资人眼中的香饽饽：成立之初，就获得徐小平带领的真格基金的天使投资；2011年8月，获得来自晨兴创投、美国高通风险投资公司千万美元级别的A轮融资；2013年，获得宽带资本1亿元人民币的B轮融资；2014年9月，获得超过1亿美元由新加坡政府投资公司领投的C轮融资；2015年10月，获得乐视7亿美元战略投资。

还是原来那个问题：无数励志和成功学书籍都一再告知创业者，无论遇到何种困境都要坚持。也许，很多创业者听信马云那句"今天很残酷，明天更残酷，后天很美好"，认为坚持就是打败逆境最有力的武器。坚持的效用如同中药的药引子，起到向导的作用，缺之不可，但唯有此却不可能药到病除。咬牙坚持也有主动和被动之别，只有在掌握应对逆境切实有效的方法的同时，选择坚持不放弃，才会有希望。

乔布斯没有"遗弃"苹果公司，回归之后，大刀阔斧进行改革，停止不合理的产品研发生产，结束与微软多年的专利纷争，推出苹果撒手锏式的产品——iMac、力挽狂澜的Mac OS X操作系统……才使得苹果走出破产危机。

马云成功实现阿里巴巴"芝麻开门"的坚持道路上，要不是蔡崇信引来高盛500万美元的投资，如何在账上没钱的情况下维持？在互联网泡沫破灭之际，要是没有孙正义的2000万美元，阿里巴巴拿什么度过互联网寒冬？

而周航对于易到用车的坚持，也是源于其推出"打车小秘"等新产品，于2013年4月获得来自宽带资本亿元人民币的B轮投资，8个月之

后，又获得来自携程6000万美元的投资。尤其是来自携程的融资，对易到用车具有战略意义：在包括机票、酒店、火车票、度假等全产品中推荐、捆绑移动用车产品。

一直以来，很多人被一些童话故事所蒙蔽，认为身处逆境，只要坚持就会成功，如同有理想就可以改变世界。但是，比坚持更重要的，或者在坚持的同时，要做的事情就是，学会如何应对，走出创业逆境，否则，试试看，你到底能坚持多久？

---

[1]本·霍洛维茨：《创业维艰》，北京：中信出版社，2015年3月。

[2]邢会强：《苹果公司的资本沉浮录》，发表于《经理人》杂志，2012年4月27日。

[3]《iPhone二季度中国市场份额跌至第三小米华为冠亚军》，腾讯科技。

[4]《易到用车CEO周航：创业最艰难时，我经常不想活，就是不敢死》，发表于《创业邦》，2015年5月12日。

# 在别人恐惧时贪婪

创业成功，天时地利人和，缺一不可。尽管事在人为，却仍然无法摆脱“谋事在人，成事在天”的“魔咒”。

中国市场的豁然开朗，让中国的企业家参与了人类最伟大的创造，也掌握了类进步最好的游戏规则。今日中国的万千繁荣，是顺应“天道”的结果。而这天道，既是市场的逻辑与规则，也是市场给予的充沛“食粮”。

市场，是变化的核心，给成千上万的人们，带来创富的可能，也带来一片希望的田野。

## 最好的时代，最坏的时代

始于1978年的改革，最引人注目的变化首推承包制。在农村，实行土地承包到户，在乡镇、城市，推行厂长承包制。这让人们有了创富的可能，也由此诞生了第一批商业明星。

1987年，从舟山的渔场返回杭州顶替母亲工作的宗庆后借款14万元，承包了杭州市上城区校办企业经销部，开始了他人生中第一次，也是仅有的一次创业。财富始于自由，成于发现。在给人送货的过程中，他发现很多父母禁止孩子去小卖部买零食，因为粗制滥造的零食会影响孩子们的食欲。宗庆后灵机一动，如果有一种产品，是促进儿童食欲的呢？

1988年，宗庆后将赚来的钱全部投入，组织专家和科研人员，开发出第一款定位于儿童营养品的饮料——娃哈哈儿童营养液。由此，娃哈哈集团开始起步。

对于另外一个创业者张朝阳来说，除了互联网时代带来的无限机遇和可能，他或许最应该感谢的就是风险投资人。在他身无分文或弹尽粮绝时，他们看重这个年轻人的智慧、激情、创造力、知识以及信念，伸

出有偿的援助之手。

1996年，在美国波士顿，留学生张朝阳拿着一份商业计划书四处寻找投资，此时的他几乎身无分文，所有的谈判砝码只有这份薄薄的商业计划书。几经辗转，饱尝人间冷暖，张朝阳终于遇到了他的财富贵人——尼葛洛庞帝和爱德华·罗伯特教授，拿到了第一笔融资——22.5万美元。利用这笔钱，张朝阳创立爱特信公司，成为中国第一家由风险资金建立的互联网公司。

1997年底，张朝阳手中的22.5万美元所剩无几。这家在商业模式上摸索了一年的新公司，还颗粒无收。青黄不接，张朝阳再次向VC求助。1998年3月，他终于从英特尔和IDG资本处获得了210万美元的风险投资，公司转危为安。

张朝阳只用了一年就名声大噪。1998年底，张朝阳宣布搜狐收入100万元。1999年，他被胡润列为中国排名第50的富豪，而搜狐也成为路透社记者口中“中国最知名的网络门户”。

张朝阳迅速的成名与成功，与其说是互联网新技术的成功，不如说是资本与技术嫁接的成功。作为融资的领跑者，他开启了中国企业资本运作的先河。

不能不说，与宗庆后和张朝阳相比，今天是属于创业者最好的时代：市场更加开放，别说承包，现在国企改革步伐加快，连垄断行业都不断向民间资本开放；“互联网＋”强势来袭，给创业者带来无数掘金机会；政府自上而下鼓励“大众创业、万众创新”，创业不再承担政策风险；风险投资公司遍地开花，数千万美元、上亿美元的融资屡见不鲜。

这又是一个对于创业者而言最坏的时代：资本市场气温骤降，风险投资速度明显放缓，投资人在市场趋势不明朗的情况下更趋于谨慎，“冬天来了”，已经成为整个资本市场的共识，对已经患上“资本依赖症”的创业者来说，不啻为正在遭遇刺骨之痛。

另一方面，这是一个充分竞争的年代，也是一个弱肉强食、大鱼吃小鱼的年代，强手如林，令创业者更加难以有出头之日。比如，对现在的创业者来说，坊间流传着一句话：未来属于创业者，属于青年人，但归根到底还是属于BAT的。

数据显示，在过去5年间，BAT三家巨头共投资了30家已上市公司以及数百家未上市公司。在中国互联网未上市创业公司估值前30名的公司中，80%的背后都有着BAT的身影。在BAT三足鼎立横扫互联网各个角落的今天，创业者的机会究竟在哪儿，俨然成了许多人心中的疑惑。[1]《

小贴士之“那些拿到**BAT**投资的公司”

阿里巴巴投资的公司：SMG、光线传媒、广药白云山、华谊兄弟、石基信息、恒大足球、恒生电子、华数传媒、优酷、土豆、银泰商业、文化中国、中信21世纪、新浪微博、陌陌、上海宝尊、魅族、小米、滴滴快的……

腾讯投资的公司：Glu Mobile、华谊兄弟、中石化、万达商业、京东商城、CJ games、华南城、58同城、猎豹、Weebly、大众点评、Snapchat、搜狗、同程网……

百度投资的公司：星美控股、万达电商、猎豹、去哪儿网、百姓网、Uber、沪江网……

如果将创业者遭遇的逆境分为外部和内部两种，恐怕遭遇资本寒冬和强大竞争对手，是逆境之中的逆境。

## 站在一定高度上看资本寒冬

资本，这个从华尔街跑出来的“邪恶精灵”，被辱骂为促使人类堕的“凶手”，但它也有可爱、正直的一面。它不在乎门第，不在乎有形资产与账面盈亏，只在乎人的智慧、激情、能力、魄力与远见。他们喜欢与默默无闻的草根尤其年轻人打交道，他们不在乎眼前什么都没有，愿意给新技术一个大放异彩的机会。

新技术似乎与资本有着与生俱来的亲近感，它迅速放大了新技术企业的生长速度。互联网经济一大批优秀企业，如新浪、网易、百度、腾讯、盛大的崛起与辉煌，竟只有短短十余年的时间。互联网领域的剑舞笙歌，得益于洪水般资本的涌入，它们产生了摧枯拉朽般的力量。

但是，资本的触角又何其灵敏。一瞬间天堂，一瞬间也可能地狱。

2014年下半年到2015年上半年，中国股市好比烈火烹油，但2015年6月下旬以来，形势却急转直下。2015年8月下旬，美欧股市亦未能幸免，相继大跌。数据显示，上市公司的市值因二级市场行情变化平均蒸发掉50%~70%。[1]

城门失火，殃及池鱼。很多上市公司是风险投资机构的有限合伙人，股市暴跌带来的资产缩水，迅速让一级市场的投资热度冷却下来。创业投资机构纷纷收紧“腰包”，掏钱变得异常谨慎，2015年上半年火热的资本市场的空气仿佛瞬时凝结，创业者开始惶恐，如何顺利过冬，变成迫在眉睫的问题。

根据投中集团数据，2015年第二季度，互联网行业VC/PE融资规模为37.89亿美元，环比下降50.36%；融资案例222起，环比下降10.84%。[3]

这种状况很容易让人联想起2008年金融危机后的那轮资本寒冬，再光鲜的创业公司，都在融资上一再碰壁。比如此前提到的京东商城创始人刘强东，曾经在那段时间愁白了头。

那么，资本寒意阵阵袭来，“过冬论”呼声一阵高过一阵时，创业者是否就此认栽，在资本逆境中一蹶不振？首先要说的是，你以为的资本寒冬并不一定就是寒冬。有独立见解、善于捕捉机会的投资人，不会在冬天来临时就选择“冬眠”。比如，红杉资本创始人沈南鹏对于资本寒冬的态度是，在红杉的世界里没有资本寒冬，寒冬反而是播种的季节。

作为资深投资人，北极光创始人邓峰也不认同资本寒冬之说。他以自己创建的至少投资了107家创业公司的北极光创投为例，“我们从来不说好的时候就大量投，坏的时候就不投”，反而如巴菲特所言“在他人贪婪时恐惧，在他人恐惧时贪婪”——“投资比较低潮的时候，反而是投资最好的时候”。

当2015年11月创投界对资本寒冬的谈论风生水起时，北极光创投在微信上发布的一篇名为“冬天来时，请对明星公司更大胆”的文章，带来极高的阅读量，也在资本寒冬释放了一股暖意。

投资人并不短视。资本春天时，优秀创业公司就是香饽饽，各路资本争相抢夺，投资人投资的成本相对较高。而资本寒冬时，优秀创业公司也不再受待见，投资人的竞争压力相对减轻，投资成本也会随之降

低，投资成功的概率无形中增大。再漫长的寒冬，总要过去。冬天不播种，春天来到时就会颗粒无收。

资本寒冬来临，创业者也不能盲目悲观。投资人没有选择收手，你还害怕什么？邓峰建议创业者站在“一个有高度的企业家角度看”，资本寒冬反而是融资的大好时机。他的意思是，你的竞争对手无法融资成功，你却能获得融资，岂不是实现弯道超车或将对方甩掉几条街的大好机会？

纪源资本管理合伙人符绩勋也鼓励创业者“应该在别人恐惧时贪婪”，不赞同创业者“节衣缩食”。当然，创业者不节衣缩食的资本和胆量，应该有前提，即你的资金池，你背后的投资人，是否认同你。

投资人振聋发聩的投资理念，往往也是来自痛苦的领悟和对过往教训的总结。现在，再次提及2008年金融危机时纪源资本对土豆网投资“踩刹车”的选择，符绩勋依旧唏嘘不已。在相同的时间，处于相似市场地位的土豆网和优酷网，因为前者“踩刹车”，后者“踩油门”，导致了双方在内容投入上的差别，也导致了优酷网市场份额高于土豆网。

就连符绩勋都无法在资本寒冬时保证眼光的长远，对创业者来说，即使再乐观，也无法保证你一定能融到资本。识时务者为俊杰，或许保存实力，等待寒冬过去，活下来，才是最务实的选择。

虽然可能在资本寒冬时“烧钱”效果更佳，但如果没有找到下一轮融资，奉劝你还是将降低“烧钱”速度，特别是当你的“烧钱”不能带来用户的增长，还没有找到未来能够抵补烧钱成本的营利模式时。别说这样的“烧钱”没有意义，即使投资人也会很快看穿，不会再继续投资或者可能会尽快撤资。

即使再多的投资人建议你不要裁员，以免动摇“军心”，但是，面对资金链的紧张，加上员工数量的增加，除非是跟你打拼多年的元老，适当裁员未尝不可。如若不然，2015年遍及全球裁员大潮又何来如此汹涌？其中不乏IBM、索尼、西门子等国际巨头。

还有一种有效的方式就是降低估值来融资。对于这一点，邓峰和符绩勋虽未大力提倡，却也没有给予否定。在Netscreen上市前两个月，“9·11”事件爆发，当时作为创业者的邓峰就品尝到资本寒冬的滋味。他毅然选择降低估值融资，原本4亿美元的估值硬是降低至4000万

美元。2个月之后，Netscreen上市成功，估值24亿美元。对Netscreen投资人来说，2个月得到6倍收益固然是赚翻了，但邓峰不感到遗憾，“融了4000万美元，把公司放在更安全的位置，这是正确的抉择”。

不过，在符绩勋看来，降低估值虽然是可选之项，但如果以过分稀释创业者股权为代价，则未免得不偿失。

## 以差异化应对强大对手压境

资本寒冬对任何一家创业公司而言都是逆境。但是，同处逆境之中，创业公司之间也没有绝对公平。一些看似由资本引发的创业逆境或创业企业倒下，背后还有更深层的原因，比如强大对手的“碾杀”。

互联网改变了人们的出行方式，也引发了硝烟弥漫的“打车大战”。在打车软件领域，滴滴打车和快的打车是无可争议的两大巨头。他们快速裂变成长的背后，离不开腾讯和阿里巴巴的强力扶持。数据显示，2014年，半年时间，两家企业“烧掉”整整24亿元，也将一大批竞争对手“烧”掉。

2015年初，两大巨头合并，壮大为行业独角兽的同时，“胃口”越发大开，开始“染指”拼车、代驾等细分领域。

对拼车业务素有热情的，有全球即时用车软件Uber在前。2014年8月7日，Uber就试验性地推出拼车服务UberPool，2015年5月正式推出，为用户匹配路线相似的其他乘客。拼车后，拼客们可以看到同车旅客的姓名，并承担各自的费用。而如果Uber服务未能发现同线路拼车旅客，则会为用户提供车费折扣。

2015年6月1日，滴滴又杀入拼车领域，推出基于“共享出行”的滴滴顺风车，通过滴滴平台，对车主与乘客的路线实行匹配，从而实现顺路同行。

4天之后的6月5日，成立于2013年9月的拼车行业“元老”爱拼车突然宣布死亡——停止服务并关闭所有功能。这并非巧合。爱拼车的倒下与滴滴和Uber两大巨头的进入不无关系。

在倒下之前，爱拼车创始人杨洋接连见了200多位投资人，却没募到最后一根“救命稻草”。想想也是，有哪位投资人会在滴滴和Uber两家市值200亿美元的巨头“混战”时，还去投资同一行业内的小公司？

后来，杨洋也想明白了。即使这次能够融资成功，在两大巨头的围追堵截之下，爱拼车也可能无法坚持太久。在强大对手“压境”之下，杨洋选择认输。

在出行领域，杨洋和爱拼车只是出师未捷身先死的一员。在杨洋和爱拼车之外，谁知道还有多少创业者和创业企业悄悄倒下毕竟，2015年9月9日，滴滴和快的又完成一轮总计30亿美元的融资，接下来，还将有多少创业者被迫退出？相信，爱拼车的出局不过只是序幕。

天底下没有绝对的公平，即使在创业门槛日益降低的互联网时代。比如，对于已经在用户群和品牌影响力上形成压倒性优势的BAT，创业企业拿什么与其竞争？有一段时间，面对意气风发的创业者，投资人往往会问出一句，“BAT抄你怎么办？”足见强大竞争对手之可怕。

互联网时代，企业竞争的丛法则是“只有第一，没有第二”。一家企业维持主导地位越久，其他企业追上的可能性就越小。未来，互联网第二品牌反败为胜，取代或赶超第一品牌的机会，并非完全没可能，却微乎其微。不可否认，这简直是一条“惨绝人寰”的生存法则，后来者似乎已经走上绝路，头顶上遍布伸手可触的天花板。

面对巨头挡在创业之路上，初创公司最明智的选择，就是打差异化牌，寻找自己独特的竞争优势。当我问出“遇到强大竞争对手怎么办”时，几乎所有的投资人给出的答案都和差异化相关。

小贴士之“差异化战略”

差异化战略是指将公司提供的产品或服务差异化，形成一些在全产业范围内具有独特性的东西。

差异化领先战略要求企业就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜，或在成本差距难以进一步扩大的情况下，生产比竞争对手功能更强、质量更优、服务更好的产品以显示经营差异。实现差异化战略的方式有以下几种：设计或品牌形象，技术特点，外观特点，客户服务，经销网络及其他方面的独特性。最理想的情况是公

司使自己在几个方面都实现差异化。

在邓峰看来，“要看小公司靠快能不能赢，如果小公司靠快不能赢的话，赶紧干别的”，即适时转型。在符绩勋看来，“如果你的差异不大，领先度不高，不是领跑者，就要转型，差异化地去竞争”。

譬如已经有了一个百度，霸王硬上弓，再复制一个一模一样的百度，几乎不可能。360创始人周鸿祎就曾经有过此等“雄韬伟略”，结果以“挥白旗”告终。更多的企业，缩小焦点，寻找细分机会，通过把产品和服务做到极致，来占据领先地位。

有人说面对强大对手，死扛到最后也有成功者。比如，在阿里巴巴、腾讯电商等强大对手面前，京东商城还是做到了异军突起。难道京东商城与阿里巴巴不是做差异化竞争？不然，刘强东自建物流的目的是什么？

当然，如果有人问我，当强大竞争对手压境时，应该选择坚持还是转型？就如同邓峰所言，所有的答案都是事后诸葛亮。或许，应该坚持的是创业精神，至于具体的公司业务是否应该转型，最终只能由创业者本人来判断。

而判断的标准，与市场成熟度、团队作战力，以及时机是否站在你这边，都有关系。

---

[1]BAT三足鼎立横扫互联网创业者还有机会吗？》，新华网，2015年11月5日。

[2]《创客的十八种死法》，发表于《中国企业家》，2015年第18期。

[3]刘雪：《二季度互联网业获风投37.89亿美元》，发表于《经济参考报》，2015年7月17日。

## 创始人关系管理

堡垒从来都是从内部攻破的。当我们回头解读爱拼车之败，会发现它不只是巨头的牺牲品。抛开严峻的外部竞争环境，自身短板才是其悲剧命运的根源。

比如，在拼车业务根基未稳之时，又选择一个新的垂直细分领域继续出击，浪费了财力，牵制了拼车业务无法向前跑。

再比如，当拼车业务尚未树立行业标准时，作为先行者的爱拼车完全有机会做行业标准的树立者，而它却将关注点片面地放在用户需求上，忽略司机端的建设。

创业逆境，既来源于外部，也来自内部。除了爱拼车，80后连续创业者刘晓峰也是一个典型。

2013年底和2014年下半年，刘晓峰尝试了两次O2O创业，分别是定位于洗衣O2O的"微洗衣"和定位于餐饮O2O的"小树好吃"。结果，"小树好吃"生不逢时，死于饿了么和美团的补贴大战。而"微洗衣"更冤枉，还没来得及开展业务，就死于合伙人矛盾。

2014年8月，刘晓峰那份带着忏悔意味的自述流传于网络。谈及微洗衣的失败，他坦承犯了三个错误：创业初期缺乏明晰的合作机制，致使决策易情绪化；利益上过于谦让，缺乏原则；沟通时过于固执，而忽略人在情绪上的感受。[1]

创业之初，理性思维、感性人格的刘晓峰，对于后加入的团队，都采取"拍脑袋"给股权的方式，为日后的股东内讧埋下伏笔。

有股东因各种原因无法全职工作，刘晓峰却看重情义不愿将其股份撤回。最终，当股权变更一再被提及，固执已见的刘晓峰被其他股东抛到对立面。争论剑拔弩张，难以停息，包括刘晓峰在内的所有股东竟然在一气之下，一致决定将公司清算。

虽然日后冷静下来的刘晓峰试图挽回，并且表示可以为了公司继续存活，将股份全部让出，但心灰意冷的股东们却没有一人愿意接盘。

“成长的过程是破茧成蝶的过程。年少的轻狂、白日放歌、纵意，随着尝遍世间毒草而克制、温润、收敛。与生活化干戈为玉帛，任意东西，风烟俱净，不问因果。”这是2013年12月13日刘晓峰转发的一段路遥的话。

从这段话，刘晓峰好像已经看透世事沧桑，练就了豁达的心态。但是，作为创业者的他，极其失败，“创商”绝对不够用。

哈佛商学院教授诺姆·沃瑟曼在《创始人的困境》一书中，综合了近万名企业创始人的经历发现，65%有潜力的创业企业最终失败，都是因为人的问题——那些早期的决定，比如选择联合创始人、招聘员工等。这些会导致创业团队中，以及创始人和非创始人之间致命的矛盾。[1]

你以为这只是噱头？2014年7月，IT在线教育网站“泡面吧”因团队内讧，在获得A轮融资之际，仍然因为3个创始人一夜分家，而成为过去；自“西少爷”成立以来，闹分家的传闻一直不断，2015年3月，创始人孟兵和罗高景甚至将宋鑫告上法庭，虽然没有阻断西少爷获得融资，但内争不断的西少爷能走多远，一切都是未知数。

小贴士之“那些发生过内乱的公司”

对创业者来说，外界环境瞬息万变，如果再不能妥善处理企业内部问题，内乱随时可能爆发。

真功夫餐饮管理有限公司因“世上最差股权结构”——两位创始人各占50%，产生内讧，前董事长被判处有期徒刑14年；随着董事长因病去世，小马奔腾影业有限公司发生家族权利内斗，导致上市之旅黯淡无光；因对团队内部经营理念和发展方向各执己见，译言网没能获得快速发展。

不幸的企业各有各的不幸，但是一旦发生内讧，则意味着企业走上下坡路。

当创业遭遇创始人不和，带来的震荡往往以摧枯拉朽之势让一家创业公司迅速陨落。那么，面对这种情况，创业者该怎么办？

## 把问题摊开，把自己打开

不可否认，很多时候，创业团队间分崩离析的根源可能是利益分配不均。但更多时候，也是团队内部沟通不畅，才导致矛盾重重。

开启创业之初，大家的关注点放在开发产品、获得用户、创造营收上。不分昼夜往前赶之时，团队彼此之间很容易忽视沟通。当缺乏沟通，或沟通不当，团队不和也就由此产生。

IT在线教育网站“泡面吧”，原本是俞昊然在美国读书时的一个项目。起初，他按照项目方式来运营，对公司管理、股权等问题没有太多概念，又加之长期在美国学习，主要远程操控“泡面吧”，与联合创始人王冲、严霁月在公司股权、管理等方面缺少沟通，导致王冲和严霁月在公司注册资本、股权结构等问题上，相关安排没有及时告知俞昊然。缺乏沟通积累下的问题越来越多，导致俞昊然在归国之后，与王冲在很多重大问题上出现分歧，最终分道扬镳。

在自然界中，狼是最善于沟通的动物。他们之间的沟通，既是出于生存的需要，也是源于对团队的热爱。很少相互攻击，更多坦诚相见，因此狼才成为兽族之中最优秀的种族。

松下电器创始人松下幸之助曾表示：“企业管理，过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”如果创业团队之间，能够像狼一样培养和运用有效的沟通交流技巧，不和的程度就会大大减轻。

以“泡面吧”为例，假如俞昊然与王冲等创始人，在创业之初，就经过充分沟通确定好彼此之间的责、权、利；或者俞昊然不选择远程操控，而是早早回国，俯下身子和王冲一起，像其他创业合伙人一样吃住在一起，形影不离，结果会不会就此不同？

既然大家能够因为一个共同目标走在一起联合创业，已经产生了合作，出现分歧之后，切忌着急一拍两散。邓峰给出的建议是，“如果有些误会，我觉得要把它摊开，坦然面对自己，你要把自己打开”。

还有，天使投资人李开复为什么表示“成功的CEO应该是结过婚生过小孩，会结婚，会谈恋爱，会和别人沟通”？也许，在他看来，创始团队之间的关系和创业企业的经营，和夫妻间的家庭经营相似，误会不断是常态。

所谓误会，常常是盲信、快速下结论而致。如果你信任创始合伙

人，就应该避免听信片面之词，匆忙下结论，而是坐下来，一边等待更多的消息，一边与当事人开展真诚交流。

即使这种沟通方式看起来很激烈，也总比沉默不语，内心却波涛汹涌要强。常常吵架的夫妻，往往能够白头偕老，反而从不吵架的夫妻常常是高离婚率的制造者。

在新东方发展过程中，在“中国合伙人”俞敏洪与徐小平之间，争吵是再平常不过的事情。自1996年加入新东方后，徐小平和王强一直希望成为俞敏洪“真正的朋友”。他们实现的方式就是，遇到问题时直言不讳，甚至是刺耳伤人的批评。包括具体的人事安排、股份制安排、企业治理等，都是毫不留情地“攻击”俞敏洪。

一次，新东方董事会为一个高级职位的任命争执不下：俞敏洪坚持要用某一个人，徐小平和王强等人觉得不该用。那次的争吵“旷日持久”，从晚上9点钟一直持续到第二天早上6点钟。最后，王强对俞敏洪下最后通牒：“如果你觉得董事会反对没有道理，你也不能说服我们，你就解散董事会。”最终，以俞敏洪妥协告终，表示接受董事会的意见，不进行任命。

也许有人觉得俞敏洪懦弱，没有主见，而王强和徐小平则仗势欺人。可是，俞敏洪是一个真正豁达之人，懂得创始人的智慧，是暴风雨式沟通的受益者，正如徐小平所说：“老俞的这个决策是妥协之花，没有这种坚持和妥协，新东方可能就是个平庸的企业。”

## 快速处理，不拖泥带水

不是所有的矛盾都能通过沟通来解决。当我向符绩勋征询“创业团队内部不和怎么办”时，他以干脆利落的方式给我一个干脆利落的回答：“快速处理，不拖泥带水。”无论这种内部不和，是出于商业模式的分歧，还是因为异己分子的出现。

在很多人看来，联想创始人柳传志总是儒雅温和，极具亲和力。但是，在联想发展过程中，对于异己分子的处理，他从来都是冷酷无情。比如，他先是“拿下”科学家倪光南，然后又快刀斩乱麻，“除掉”孙宏斌。

曾经亲密无间的“双子星座”柳传志与倪光南之争，可以解读为“市场派”与“技术派”的一次决斗。在“摆脱”倪光南之后，联想在柳传志的带领下，统一思路，开始在市场和营销的道路上一路狂奔。1994年，柳传志任命杨元庆为联想电脑公司总经理，联想自有品牌电脑销量跻身中国市场前三位。

在孙宏斌事件的处理上，柳传志更是借机规范了公司管理。1990年，孙宏斌被破格提拔为联想集团企业发展部经理，主管他在全国各地开辟的18家分公司。柳传志听到联想集团管理层对孙宏斌“越位”的告状，进行调查后意识到问题严重性，马上发布调令，将孙宏斌调离业务发展部。在得知孙宏斌要携款而逃时，柳传志更是毅然选择报警，将孙宏斌送入狱中。

快速处理，意味着快速决策，其前提当然是公司之中，有一个既有权威，又拥有绝对控股权的老大，所以也就决定了在创业之初，公司内部的股权绝对不能平均分配。否则，公司内部呈一种势均力敌的状态，当矛盾激发，因为没有拍板者，会一直持续下去，直至公司筋疲力尽，难以为继。

快速处理，也意味着效率至上，对初创公司来说，的确耽误不起。但是，在效率之下，你能分清做出的决策是对还是错？也许快速选择的商业模式只适合当时的市场状况，没有考虑到市场未来变化；也许快速调整的异己分子，在“靠边站”之后，其重要性越来越凸显。

创业之路从来不是明晰的，决策也是如此，在符绩勋看来“没有绝对对和绝对错”。无论对与错，有决策总是比犹豫不决更有杀伤力，一路前行总比停顿下来靠谱。至少，在当时，有人站出来做决策，并且承担决策带来的责任。

然后，在创业之路上，一边走，一边调整。别忘了，创业者身边还有智囊——投资人。明智的投资人心里都有杆秤，当公司内部矛盾出现时，一定会站在创始人这边，即使矛盾是发生在投资人派到企业的“空降兵”与创始人之间。

对此，符绩勋看得很透彻：“大部分情况下，我们都会选择跟创始人站在一边，毕竟公司要做好，跟创始人离不开关系。”

回首当初红孩子那场内讧，被指安排“空降兵”插手公司内政，邓峰

满腔委屈：“坦率说我没见过VC空降一个人插手，只有当创始人打得不可开交的时候，VC不得不这样。”

退一步来说，VC安排“空降兵”真的能够调解创始人团队间的矛盾？更多时候，可能不会起到任何作用。作为红孩子的投资人，邓峰被指“空降兵”排挤创始人，对此他更是感觉很无奈：“当合伙人打起来的时候，作为VC，我们只能选择多数的合伙人。”

---

[1]《创意容易创业难，一个微洗衣项目流产全过程》，钛媒体，2014年8月7日。

[2]《〈创始人的困境〉：创业前应该了解的那些事》，虎嗅网，2012年5月29日。

## 钱多、钱少都是“病”

得益于市场的恩泽，今天中国商业的繁荣程度，远远超过其历史上的任何一个太平盛世。一些伟大的企业家，能够在急剧变化的世界中，抓住转瞬即逝的机会，获得跃进式发展，缔造出一个个充满活力的企业。其真谛在于，他们都是市场的信徒，他们必定对市场的常识有着狂热与执着的崇拜。

作为创业者，必须要知道的一个常识就是，几乎所有创业的失败，最终都可以归结为资金链的断裂。而由内部引发的创业逆境，除了与人有关，就是与钱有关。

2003年冬天，在美国读博士的王兴选择回国创业。经历数次创业失败后，王兴发现了一个创业风口，即学生之间的熟人社交。于是，他便着手打造校内网。虽然抄袭Facebook的方式引发质疑，但是因为Facebook的设计的确人性化，无形中也提高了校内网的用户体验，赢取到一定的用户量。

小贴士之“最倒霉的连续创业者”

在创立美团前，王兴被称为最倒霉的连续创业者。他的很多创业项目都接连失败：校内网（人人网前身）之前的产品，失败原因在于方向不对；创办校内网，方向没问题，但死于资金链断裂；创办饭否（类似微博），资金链没问题，却因为缺乏人脉而倒下；海内网产品又频出短板……

2015年10月，美团和大众点评合并，成为团购市场具有绝对竞争优势的领头羊，就此，王兴是否迎来创业生涯中的春天，还须拭目以待。

为增加用户吸引力，王兴和创业团队更是想尽各种方法，而且也颇有成效。在当时的北京，一到放寒假，学生们就会碰到去火车站坐车难的问题。王兴等人便在北京大学、清华大学等北京高校发起一项“注册校内网可免费乘大巴到火车站”的活动。

在每个设置点，只要凑够50人，校内网的班车就会发动。为了乘坐免费车尽快到达火车站，学生们纷纷拉同学、老乡注册校内网。这种别出心裁的宣传方式，在短时间内，就为校内网拉到8000名用户。

但是，表面热闹的校内网，却苦于找不到明确的营利模式，又不被投资人看好，最终因为资金链的断裂，被迫出售给千橡互动集团董事长陈一舟。

在创业和创业成败的问题上，不同代际的创业者看法不尽相同：50后创业者认为，经营企业失败在于经营不善导致资金链断裂，最终企业倒闭或破产；80后更乐观，认为只要赢利渠道在，就没有真正的失败，接近80后、出生于1979年的王兴的创业，却还是折戟于资金链的断裂。

难怪在经历数次创业后，王兴吐出肺腑之言："创业失败原因在于'没钱'、'没信心'。"但是，资金链断裂仅仅是源于没钱？正如世界经济运转一样，讲求供需平衡，对创业来说，钱多钱少都不是好事。

钱多有钱多的苦恼和死法。凡客诚品缺钱吗？截止到2014年，凡客诚品已经获得7轮融资。在此前的6轮中，共获得超过4亿美元的投资。第7轮也是大手笔，融资规模超过1亿美元。在国内互联网融资史上，凡客诚品绝对属于被偏爱者。但是，即便收缩战线，走上小米道路后，凡客诚品的现金流还是难以为继，正在深一脚浅一脚地走在倒闭的生死线上。

钱少有钱少的苦闷和死法。在有后台、有背景的滴滴打车和快的打车争相烧钱之际，那些没背景、只有背影的小打车软件纷纷倒下，比如前文提及的爱拼车，正是栽在"钱少"上。

在创业这条道路上，钱太多、钱太少都是一道坎儿。对创业者来说，要想迈过这两道坎儿，就要学会因时而动：钱多时，把握好花钱的节奏；钱少时，以战略取胜。

## 钱再多，也要花在刀刃上

很多创业者将马云视为创业偶像。对于创业后辈，马云也不吝真诚。在创业和钱这件事上，他曾发出告诫："很多人失败的原因不是钱太

少，而是钱太多。”

企业经营处处需要钱，钱太多，为什么会将企业置于被动？邓峰给出了答案：“因为公司的文化不再是节俭的文化，特别容易出问题。”

他提倡把钱花在刀刃上。所谓的刀刃，就是公司主打产品；所谓的不节俭，就是盲目扩张产品线。

尽管在2014年2月初，陈年在老友雷军的支持下，完成第7轮融资，遭遇重创的凡客诚品却没有浴火重生。2014年7月，凡客诚品反而进一步“瘦身”，把旗下的物流公司如风达挂牌卖出。

陈年虽然不是企业界泰斗，但至少也是一个聪明人，何况身边还有雷军、李国庆等既有经营头脑，又懂得把握趋势的智囊给他支招。之前有着广泛群众基础的凡客诚品，在遭遇危机后，为什么不能快速翻盘？

凡客诚品一开始表现得石破惊天，它那套令人惊艳的凡客体广告，再加上韩寒等明星的代言效应，以精准的消费者定位，撬动了市场，引发了大批粉丝的非理性和围观式购物。在完美引爆流行，获得充足资本后，凡客诚品进入快速更迭期，产品从主打的衬衫、T恤，以及帆布鞋迅速扩展，甚至覆盖到菜刀和拖把，向100亿元的目标冲去。

由此来看，钱多反而造成了凡客诚品的危机，即内部机制出现问题。不可否认，陈年非常擅长捕捉时代潮流，他想要涵盖所有的年轻商品。但是，这种快速更迭、一味迎合时代变化的做法让凡客诚品失去了方向。除了产品种类上的迷失，凡客诚品在公司定位上也模糊起来，在平台销售模式和品牌销售模式选择上左右摇摆。为了一步迈入百亿俱乐部，凡客诚品在规模和产业链上也走入歧途，在营业收入、员工规模、业务链条等方面，无限度地扩张。

处于时代风口浪尖的凡客诚品，在快速迭代中迷失了方向，由一匹黑马变成了一匹“病马”。2010年底，在一次座谈会上，意气风发的陈年与刘强东座位相邻。当时，陈年宣称凡客诚品要冲100亿元，京东商城刚刚拿下15亿美元的融资。时隔3年，当京东商城跃升至互联网企业营收第一名时，凡客诚品的市场份额却仅为前者的1/20。

凡客诚品之所以失去方向，因为在钱太多的氛围中，失去了经营的重心，产品不聚焦，即没有把资源集中在一件事情上。陈年从巅峰跌落

时曾反思，“我把公司凡是有的产品都买一件，没事就坐在办公室门口那儿穿鞋。说实话，有一些产品我很不满意。我就举一个例子，一架子白衬衫在那里，一共有十几款，没有一种是我一下子就能搞清楚的，我们初期就做了两款白衬衫，所有的人都能说清楚这个白衬衫是咋回事。”

2013年，当被问及五年来凡客最大的竞争对手是谁时，陈年说他给出一个庸俗的说法——凡客自己。这正是一个企业的软肋，可以战胜伟大，可以战胜弱小，可以战胜成功，也可以战胜失败，唯独战胜不了自己。钱进来了，大规模的扩张，让凡客诚品扩大了产品线，而人们同样以加速度的方式表达对凡客诚品的不满。

而陈年各类自嘲式的自黑，各类大佬的救火，似乎都很难带他走出颠沛境地。他书生式的招牌笑容，不经意间成为引爆潮流的反讽。

## 钱少，就要拼产品和执行

关于滴滴打车和快的打车在打车软件中脱颖而出，成长为独角兽，很多人将原因归结为财力雄厚，背靠阿里巴巴和腾讯两棵强壮的“摇钱树”。而其他小打车软件的倒下，仅仅是因为没有有钱的“干爹”。

虽然是掌管资本的投资人，符绩勋对于滴滴打车和快的打车的胜出，别有一番见解：“滴滴、快的这个市场，其实拼的是产品，也是执行。”在他看来，无论滴滴打车，还是快的打车，“其实胜在执行”。

无论在赢家通吃的互联网烧钱时代，还是在传统商业时代，推动企业不断前进，或导致企业跌入深渊的本质原因，表面看起来是钱，实则是产品和执行，前者指的是产品是否能够满足用户需求，为用户提供价值，后者指的是快速攻占用户心智区间，进而占领市场，取得先发优势。

在以上两种活动的比拼中，钱多钱少不是创业企业成败的关键。事实上，钱少、实力弱的企业实现弯道超车的事例并不鲜见。

而拼产品并非照猫画虎，生产与有钱有势的大企业一模一样的产品，反而是大忌讳。应该找到自己独特的价值，即为用户提供有区别、有辨识度的产品。

在沃尔玛和麦德龙等大型超市面前，永辉超市“出生晚”，身躯“柔弱”。1995年，在福州起步的它，仅仅是一家微利超市，而彼时的沃尔玛已经创造了零售业世界纪录，年销售额高达936亿美元。

作为后来者，永辉超市看到和沃尔玛比拼日用品不现实，于是将产品目标定位于后者没有做好的生鲜市场。永辉超市围绕为客户“农改超平价生鲜”的价值主张，优化生鲜采购、库存、运输等供应链，从而在钱少、竞争压力大的状况下，最终胜出。

互联网时代，商机并不比传统商业时代鲜见，不然，苹果、小米凭什么能够打败诺基亚和摩托罗拉？

只要找到合适的产品，哪怕没钱没势，得不到投资人青睐和银行贷款的创业者，还可以借助于众筹。2014年，主打“为支持创业而生”的众筹网筹资近2亿元。截止到2015年5月，众筹网上参与公益众筹与奖励式众筹的已有8400多个项目，累计支持人数近31万，累计众筹金额达9654万元。[1]

英雄不问出身，不要小看任何一位出身卑微的创业者，既然车库创业都能创造惠普和苹果这样的巨头，谁又能保证众筹创业不会诞生下一个苹果？

钱少不能阻挡创业者为用户提供有价值的产品，也不能阻挡创业者占领市场的步伐。虽然碍于家底有限，不能像滴滴打车一样，大肆向用户提供补贴，却可以通过快速更迭，为用户不断提供产品和服务更新。

如今这个时代，不再是牵一发而动全身的生产制造时代。抛除生产制造时代的高试错成本，不断尝试、小步快跑，才是互联网时代的制胜法则。即使在尝试，即执行中，不能找到自己的目标，或产生预期的效果，最起码也能够增加经验值。

毕竟，对创业者来说，遭遇逆境，即使使尽浑身解数，也不能避免倒下的可能。对投资人来说，创业者认输不是一件怕的事情，相反还可能给予支持，正如符绩勋所说：“我可能还会支持他第二次创业。”

不止一位投资人表示出对连续创业者的热衷和认同。作为创业者的你，如果没有在上次创业中收获财富和市场，也应该通过试错获得一些教训。由此，才可能不辜负投资人的另眼相看。

[1]《草根创客：众筹是改变创业者命运的新机遇》，中国青年网，2015年5月30日。

# 手记之符绩勋：为什么我撮合优酷、土豆？

从投资百度一战成名，到百度投资去哪儿的中间“媒人”，再到优酷、土豆合并的“幕后推手”，纪源资本管理合伙人符绩勋将投资人善于选项目、管理项目的特质完美展现出来。

## 把握时机快速出手

也许你没听说过符绩勋的名字，但是，在我告诉你他的投资案例百度、优酷、去哪儿网……之后，你会不会产生一种“明觉厉”的感觉？

符绩勋是金牛座，毕业于新加坡国立大学，拥有工程学一级荣誉学士学位，性格踏实，沉稳内敛。

外表的沉稳，不表示内心水波不兴。在捕捉投资机会上，符绩勋绝对是一位顶尖高手。从投资百度一战成名，到百度投资去哪儿网的中间“媒人”，再到优酷、土豆合并的“幕后推手”，纪源资本管理合伙人符绩勋将投资人善于选项目、管理项目的特质完美展现出来。

2000年3月刚刚加入德丰杰投资基金，当年5月见到百度创始人李彦宏，2个月之后，就决定投资百度。这种投资速度，很难让人与其外表联系起来，但的确又由他做出。

当时，他与李彦宏并不熟悉，不了解百度，甚至对谷歌也不清楚。与李彦宏接触后，却感觉十分投缘："觉得这个人做事靠谱，把家人留在美国，自己回国创业挺不容易。"

我以为，符绩勋和李彦宏身上有同一种特质，都是那种外表看起来"无害"、没有攻击性，实则很有主意的人。尽管符绩勋没有表示，我想，他们之间的合作，可能也有些惺惺相惜的意思。

几乎所有的创业者都不容易，几乎可以肯定的是，李彦宏的不容易并非符绩勋投资百度的关键推动因素，还是李彦宏的表现和百度的商业模式打动了他。

回忆当初的见面，符绩勋对李彦宏的表现仍记忆犹新："除了执着和韧性，还有就是他在表达过程中，以数据的方式和分析能力，告诉我为什么能做好这个事情。"再加上百度商业模式的"钱景"，也让他觉得靠谱。

符绩勋不知道谷歌，却对Inktomi有些了解，这给了他一个参照物。2000年，美国一家叫Inktomi的为门户网站提供搜索引擎的公司，估值已经达到130亿美元。这让他做出了大胆假设：百度会不会是下一个Inktomi？在他看来，在当时的中国互联网，百度做搜索引擎相当于开辟了一块极具潜力的"新战场"。

你以为这是符绩勋毫无根据的猜测？曾经担任惠普工程师的他，虽是工科男，却时刻因为感受到硅谷的创新氛围而兴奋。这种由创新产生的刺激，催促他迈出了由工程师到做VC的第一步。

熟悉硅谷，熟悉硅谷创新氛围，符绩勋将Inktomi与百度联想在一起，不是灵光乍现。

投资百度，让符绩勋一战成名，但接下来的一系列战绩，却一再显示着他的专业和耐心。

符绩勋还曾这样调侃自己，在做VC之前，他曾连续两年给VC机构写信毛遂自荐，却都石沉大海。如果没有做工程师练就的那份韧性，恐怕世间又少了一位“最佳创业投资人”。

在2014年中国最佳创投人榜单上，符绩勋与今日资本总裁徐新、红杉资本中国基金创始合伙人沈南鹏一起，位列其中。2015年中国最具影响力的30位投资人榜单中，他也位列其中。

现在，他希望寻找下一家“颠覆百度的公司”。

## 源于对行业的了解

什么是好的投资人？从事投资近20年，符绩勋有自己的评判标准：一是能否看到足够的长线，二是投资人对这个行业的理解有多深。

符绩勋之所以能够撮合优酷、土豆，就是源于他对视频行业深入的了解。

2011年各大视频网站都面临着难关：边是尚未找到合适的营利模式，一边是视频内部和版权价格不断飙升，烧钱力度日趋增大。虽然身处行业前几名，土豆网的日子也不好过，创始人王微的处境可想而知。

面对这种情况，符绩勋意识到，视频网站看着红火，实际却亏损严重的主要原因，就是内容版权费用的水涨船高。内容在涨价，这种持续性的消耗如果无法解决，最终将导致视频行业不能健康发展。

这种状态下，无论优酷，还是土豆网，日子都不会好过：土豆网的

市值不可避免地会被低估，亏损却不可抑制地增大；而优酷，虽然市场额较大，但用户增长放缓、亏损扩大，运营压力也是与日俱增。

与其各自消耗，倒不如整合起来，共同寻求做大之道。比如在版权内容上，一家购买，两家可以共享资源；两家合并后，成为网络视频行业当之无愧的“老大”，对资本的诱惑力也会放大。




想通彻之后，身为土豆网投资人的符绩勋，坐下来和王微进行了深入的分析：我们面前有两条路可走——继续融资，但资金需求量大，也意味着融资难度大；做并购，一定要跑在别人前面，做第一家，才能形成价值最大化。

后来，2012年，我们看到了优酷、土豆的合并，还有优酷、土豆在“烧钱”8年之后，终于在2013年第四季度实现4420万元的赢利。

撮合优酷、土豆，为什么不是爱奇艺等其他国内排名靠前的视频网站？符绩勋坦承是为了成为行业中的绝对老大：“视频内容包括购买内容、自制内容以及UGC（用户原创内容），购买内容‘价高者得’，并没有太大差别，自制内容还没有起步，而竞争核心的UGC则明显只有土豆与优酷有。”

你以为符绩勋投资了百度，就会选择“近亲”爱奇艺？理智如他者，还是以行业大势为准。

# 一臂距离有多远？

在投资圈里，向来有“三分投、七分管”的说法，但沉稳内敛的符绩勋却认为，即使“管”，也要和创业者保持“一臂距离”，有点无为而治的意思。

“一臂距离”这个词，听起来很新鲜，尤其用在投资人和创业者关系上。不过，据我揣测，“一臂距离”应该和“刺猬法则”有相似的意思。

说白了，“一臂距离”应该指的就是投资人不能插手创业者内政和具体经营，但是又不能漠不关心。

众所周知，符绩勋是百度和去哪儿网的投资人。在两家公司发展关键时期，符绩勋的确参与过其经营。但是，他的做法并不违背自己的原则——是百度和去哪儿网的主动邀约。

投资人懂得把握进退，当创业企业发出求救信号时，不表示还要作壁上观。此时，适时提出自己的意见，才是有责任的投资人。

不过，我至今还记得符绩勋向我讲述自己主动向李彦宏“提出方案”的尴尬经历。他告诉我，这次经历在他心中警钟长鸣，时刻提醒自己“恪守本分”。

古人用“近之则不逊，远之则有怨”来形容人与人之间关系的难处，只不过，“封建化”地搬到了女人与所谓的“小人”身上。

其实，作为一个识时务的投资人，如果能够像符绩勋一样保持与创业者的“一臂距离”，相当不容易！

## 《艾问符绩勋》快问快答

艾诚：创客的头条法则是什么？

符绩勋：头条法则是做你最感兴趣的事情，让你激动，让你睡不着觉，就是让你天天想着去完成的一个事情。

艾诚：未来五年你最看好哪些行业？

符绩勋：医疗健康、工业、农业其实都有很大改造的空间，还有电商，电商的整个垂直化等等。

艾诚：假如用一种动物来形容投资人这个群体，你觉得是什么？

符绩勋：狼，我想大部分的投资人其实都是在寻找好的项目，狼是最好的比喻吧。

艾诚：对创业者说一句话，你最想说什么？

符绩勋：我想感谢他们，其实对于很多投资人来说，我们的成功靠的是创业者的成功。

艾诚：作为投资人，你最大的焦虑是什么？

符绩勋：我最大的焦虑其实就是，首先我们是不是选对了一个行业或者好的行业、好的风口。但是更大的焦虑，有时候还是跟创业者形成共识，因为这是一个“爱情长跑”，从认识到“结婚”，其实到后续，大家可能还是会出现一些分歧，那么在出现这个分歧的时候，如何去面对？如何去解决？我觉得这个很多时候是我们碰到的痛点。

艾诚：投资对你而言是最快乐的事情吗？

符绩勋：我觉得投资人陪伴着创业者，我们每次看到这个公司上市，看到这些创业者从无到有，从零到一，上规模，十亿美元、二十亿美元这样的规模，其实这种满足感是非常大的，这是我最喜欢的。

艾诚：对于创业者而言，最容易失败的结点是在哪儿？

符绩勋：最容易失败的结点，就是在逆境的时候，往往逆境就可以把很多的问题带出来，包括你跟团队的协作，你的运营的管理，往往会暴露出来。在顺境的时候其实很多事情都会被掩盖过去，所以逆境是最容易暴露问题的，往往暴露问题的就是管理团队，快速的膨胀所带来的很多的后遗症。

艾诚：能否给所有正在创业的人们一句值得铭记于心的忠告。

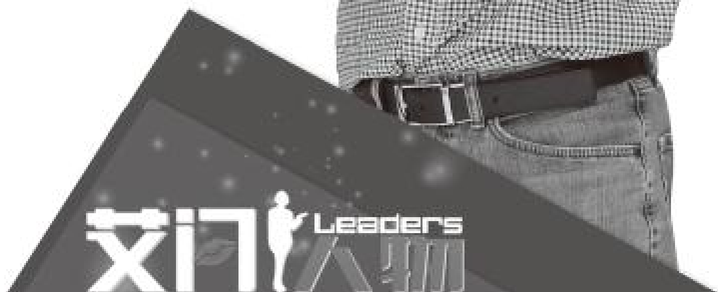
符绩勋：越是逆境，越需要你淡定，淡定地想明白你的价值、你企业的价值，然后坚持着任性着继续往前走，因为逆境中才会诞生真正好的企业。

艾问：

Follow Your Passion. Do What You Love

7/8/15 符绩勋






扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

# 第十章 如何成功退出？

徐新

我觉得投资人要好，第一他要认同创业者的理念，我觉得我们的定位很高，一直觉得企业家是红花，我们是绿叶，我们是很挑的，首先他的理念我要认同，一旦认同，就无条件支持他。

# 创客法则

①投资人拿着投资机构的资金，投资一家创业企业，等于拿钱购买创业公司的相应部分股权，待价而沽，以期以更高的价格售出，并从中受益。

②投资人面临“退出”的压力，就此来说，创业者一旦走上融资的道路，就等于踏上一条不归路，无论形容为康庄大道，还是“贼船”。你要一直不断进行后续的融资，直到IPO或者被并购，否则，投资人如何退出？

③虽然投资人的退出，不一定发生在创业企业上市后，但不可否认，这往往发生在创业企业上市后。

④一般来说，大多数创业企业都会在发展最快速的几年谋求融资和上市，由此获得的估值会更高。一旦上市成功，固然可以募集到企业发展所需资金，企业发展步入稳定期，速度不可避免也会逐步放缓。此时，大多数投资人会选择退出，选择另外一家处于飙升期、奔赴在上市路上的成长型创业企业。

⑤不同的企业，适合登陆不同的资本市场。选择不同的上市地点退出，取决于企业自身状况，包括赢利规模、收入规模、市场占有率、品牌影响力和用户群等。

⑥无论选择哪个资本市场，上市都不是创业成功的终点，反而是刚刚开始，成败反而在上市之后才能显现。

⑦投资人在决定是否参加一起并购案时，要进行综合考虑，不要只考虑并购的价格，还要考虑到并购以后有没有形成合力，有没有人尽其用。

⑧见证并促成了多桩企业并购，投资人给出的并购时机建议是：在成长过程中，如果还是靠重复简单的烧钱去增加用户，而不是靠提供更好的服务、更好的产品时，就是简单复制的模式走到头时，应该考虑并购。

⑨对投资人来说，最好的投资是不需要退出的投资，如果你能找一个好的公司，能够跟着投资十年、二十年、三十年，会收获更多的复合收益，远远高于投资一家公司退出之后赶紧再找下一个。

⑩如同创业之初，每位创业者都往成功的一端卖力赶，却还是无法避免九死一生的风险，投资也是如此，失败退出的比例远远大于成功的比例。

# 投资就是为了退出

在当今的中国，创富故事时常发生。聚光灯下的巨额财富，成为商业河流沿途一道旖旎光景。资本之水的浇灌，滋养了商业梦想，也浓缩了财富积累的距离，“白手起家”已成传奇往事。

## 创业者与投资人的“佳话”

不经意间，财富河流已喧嚣奔腾。暂且不拿国民财富的增长说事儿，“截取”社会中的财富英雄“素描”就可知端倪。

从1998年中关村一个小台，到2014年5月在美国纳斯达克挂牌上市，京东商城市值一跃跳升到260亿美元；1999年以50万元起家的阿里巴巴，在2014年9月登陆纽交所后市值高达2314亿美元，2014年“双十一”期间，更是一度登上约3000亿美元的高峰。

阿里巴巴上市，创始人马云凭借218亿美元净资产问鼎2014年中国首富；京东商城上市，创始人兼事局主席刘强东身价高达48亿美元。

身处财富滔天巨浪之中，受益的不仅仅有创业者，更有滋养这些企业成长的资本持有者——投资人。

14年前，软银创始人孙正义在阿里巴巴遭遇互联网泡沫破裂又毫无赢利时投资了2000万美元，2004年又追加了6000万美元，阿里巴巴上市后，这笔资金被放大为580亿美元。凭借725倍的获利，孙正义反超迅销公司董事长柳井正成为日本首富。

京东商城登陆纳斯达克，各路背后资本也是普大喜奔。其中，今日资本创始人徐新最激动——投资京东8年，回报率100多倍。难怪见惯了大场面的“风投女王”毫不掩饰：“京东是我们所有投资项目中，回报率最高的。”

在创业者与投资人屡屡传出矛盾的创投圈中，马云与孙正义，刘强东与徐新，是两对被广为传颂的佳话。

马云与孙正义，那个广为流传的“6分钟”事件，暂且不说。在马云收购雅虎中国时，孙正义更是主动出让3.5亿美元股份，并掷下豪言：“换马云一个朋友。”要说两人关系铁，还要论“支付宝转移”事件。

2011年6月中旬，那个著名的“不完美但是正确”事件，即阿里巴巴将支付宝所有权转让给马云控股的另一家中国内资公司发生后，马云遭遇到前所未有的指责，被质疑缺乏契约精神。

支付宝是阿里巴巴的“钱袋子”。马云把支付宝从阿里巴巴转移出去，作为阿里巴巴的投资方，孙正义毫无疑问是受害者。但在马云的足够诚意——支付宝控股公司承诺在上市时予以阿里巴巴集团一次性的现金回报下，孙正义的表现颇为深明大义，最终妥协，促成了支付宝股权转让协议的正式签署。

事后，孙正义的一段话，更是让大家看到了一位投资人的长远眼光：“这一协议能够达成，是建立在阿里巴巴集团、软银及雅虎长期深厚的合作关系以及互相信任的基础上。该协议也让阿里巴巴集团在马云的领导下延续高速的成长。”

如果说孙正义是成就马云背后的男人，徐新则是刘强东背后的强大女人。

小贴士之“徐新的投资理念”

作为创投圈中少有的女性，徐新被誉为“风投女王”，京东商城、网易、娃哈哈、中华英才网都是她最著名的投资案例。有媒体将她形容为“专门制造富豪的人”，她在成就创业者的同时，也将自己打造为中国最佳投资人之一。

她的投资理念可以归结为以下三种：第一，找对人，在投资前，她一定会精挑细选，在众多同类创业者中找出那个能够跑第一的选手；第二，选好“赛道”，在全民创业和万众创新的大环境下，她只投资三个领域：消费品品牌、零售连锁、消费互联网；第三，坚持，她喜欢做长线投资，基金周期为12年，包括之前的网易、中华英才网，愿意跟京东商城等一起“长跑”。

2006年底，徐新与刘强东在北京香格里拉酒店第一次见面。刘强东提出融资200万美元，徐新给他1000万美元。投资京东商城后，徐新又

帮着刘强东找人才，包括京东商城前首席财务官、现京东金融集团首席执行官陈生强，就是由她介绍过来。

2008年，突如其来的金融危机搅乱了京东商城的融资计划，原本沟通畅通的几家投资机构“撤”了，刘强东着急得睡不着觉，徐新又投资了800万美元。

刘强东属于强势的一类创业者。徐新投资京东商城时，刘强东做的第一件事就是扩张品类，建仓储物流。徐新回忆说：“那时很亏钱，每扩张一个城市，要有车，养很多人。”对于刘强东大肆砸钱，一些投资人很不理解，徐新却给予充分支持：“他的模式是要做大才能赚钱。我看好他，我以前投过网易，经历过公司困难时期。我相信坚持，不仅企业家要坚持，投资者也要坚持。”

是否皆大欢喜的故事，总是要在结局出现后才能确定，投资人与创业者的故事也不例外。那么，当初孙正义和徐新做出投资决定，仅仅是为了支持马云和刘强东创业？孙正义和徐新仅仅凭借对创业者满腔热情和坚强的毅力，来支撑他们对马云和刘强东的支持？他们会不会“陪伴”阿里巴巴和京东商城走到最后？

以上种种问题中，我们可以确定的，除了孙正义和徐新慧眼识才认准了马云和刘强东两位创业“潜力股”，还有孙正义和徐新原本就是抱着获利的目的投资阿里巴巴和京东商城。

无论在阿里巴巴上市后，孙正义表示“不会出售阿里股份”，“软银会是阿里最坚定的支持者”，还是徐新在2013年京东商城获得7亿美元融资，估值72.5亿美元后声称“我们会长期持有，不着急上市，即使上市，也会一直拿着”，你要相信：没有投资人会自始至终都“待”在创业者身边，他们早晚都是要退出的。

即使孙正义和徐新，出于各种考虑，比如避免股价波动，或看好企业走势、股价上涨，可能不会在阿里巴巴和京东商城上市后选择一次性套现退出，但是，要说作为投资人的他们，没有任何退出的举动，谁会相信？

2014年“VC退出榜”上，今日资本因为退出数量少没有上榜，但因为在京东商城上超过100倍的回报，还是成为2014年最闪亮的退出案例之一。[1]

## 投资就是为了退出

对于创业者和投资人的关系，很多人做过不同阐释，将其定义为搭档、恋人、夫妻等不一而足。

对于做出投资举动的初衷，一些投资人也会为其披上美丽的外衣，比如支持年轻人实现创业梦想，推动社会经济向前进步等。这些解释，你可以听一听，心里一暖，但千万不能当真，最起码不能全部当真。

创业者是投资人的生产工具虽然我们不愿意面对，却是不折不扣的事实。投资本质上属商业行为，其实和散户购买股票没有实质上的不同。有所区别的是，投资人可能背靠一家投资机构，而投资机构的资金并非全然是自己的，而是从LP（有限合伙人）处募集而来，由GP（一般合伙人），也就是我们所说的投资人负责管理运作。有时，为了利益绑定，即约束投资人的投资行为，投资人也要出少量的钱。

小贴士之“**LP**与**GP**的区别”

LP与GP分别是私募基金组织形式里有限合伙里面的种当事人形态。

LP是limitedpartner（有限合伙人），是指有资本的人、投资者，不参与投资管理活动。GP是general partner（一般合伙人），是指给有资本的投资者管钱的人，也可自己投钱，也参与管理。

LP在汉语拼音里可看作“老婆”的简称，因而投资界也戏称出资方LP为“老婆”。在有钱、有地位的“老婆”面前，GP普遍“妻管严”在所难免。

以阎焱领军的软银赛富为例，其管理的40亿美元的投资基金，来源包括欧美著名大学投资基金、公共养老基金、家族信托基金和其他机构投资人。当然，一些天使投资人例外，他们手中的资金可能完全属于自己，是自己创业而得，比如蔡文胜。但是，随着隆领投资越做越大，很难确定其中的资金完全由他一人创业所得。

现在隆领投资正在排队登陆新三板，希望成为国内“天使投资第一股”。蔡文胜直言，选择上市，是希望天使投资能够更加规范地发展，通过市场募集到更多资金，投资更多项目，帮助更多创业者。

投资人拿着投资机构的资金，投资一家创业企业，等于拿钱购买创业公司的相应部分股权，并待价而沽，以期以更高的价格售出，并从中受益。

一般来说，投资机构的收益分为两部分：一部分是在投资效果尚未显现时，用于维持机构正常运转的手续费，通常为每年收取管理资金总额的2%~2.5%，这部分收益是固定的，无论投资是否获利；另一部分是附带收益，也就是投资创业公司获得收益中抽取的部分，通常为全部利润的20%，这部分收益不固定，完全以投资回报决定。

但凡一家能够生存下去的企业，都有自己的营利模式，投资机构也是一种企业，收取手续费和附带收益就是其营利模式。

在两种收益来源中，后面一部分收益，才是投资机构赖以生产和发展的“主食”。如果以收取手续费为生，投资机构倒更像是一家银行——吸收存款，收取年费等管理费用。但是，即便一家银行，其更多收益也是来自贷款利息或其他投资收益。

螳螂捕蝉，黄雀在后。如果投资人将资金投资给创业者，就等于为后者施加赢利压力；而LP将资金交给投资人，也是给投资人施加了赢利压力。

不赢利的企业是不道德的，不赢利的投资机构同样也不道德。投资人投资创业者的最终目的，就是以更高的价格卖出，否则如何面对LP？

不愧为阎焱，还是那么心直口快。针对一些投资人声称做投资是为成就一家伟大公司，他不屑一顾：“好多人跟你讲，我特别想创造一个伟大的公司，90%都是扯淡。每个基金都是有生命的，我们一般都是十年，像人民币和美元基金是七年。到了七年，你不退出，你的LP就得砸你的门了。”

阎焱的话没有夸张，信中利资本集团创始人汪潮涌就有被LP逼迫退出的经历。在2015年7月上海举办的“第三届外滩国际金融峰会”上，汪潮涌大倒苦水：“我投了百度，持有百度五年，我就退出了，当然我退出赚了123倍，但是再持有五年我就能赚600倍，但是LP不会让你持有八年、十年。”

作为投资人，汪潮涌羡慕巴菲特式的长期投资，50年前收购伯克劳

希尔，50年涨两万倍，但是，在赢利的压力下，又有多少投资机构能够做到？也许，这就是世界上只有一个巴菲特的原因。

投资人面临退出的压力，就此来说，创业者一旦走上融资的道路，就等于踏上一条不归路，无论形容为康庄大道，还是贼船。你要一直不断进行后续的融资，直到IPO或者被并购，否则，投资人如何退出？

不考虑投资人，即便对创业者来说，尽早考虑退出、选择合适的退出方式，对企业发展至关重要。

也许创业者心中有“百年老店”梦，致力于为创业奋斗终生，退出也不是一个忌讳话题，退出不等于失败，更不等于放弃。市场波诡云谲，竞争激烈无比，适时退出何尝不是为了企业走得更长远？

去哪儿网联合创始人弗里茨讲述他在中国创业成功的秘诀时直接表示，他和他的团队总是很早就开始考虑从其创业公司退出的各种可能途径。

---

[1]《2014VC退出排行榜：红杉退出数量最多，今日资本回报率最高》，投资界，2015年2月27日。

# 上市是最好结果

世人眼中那些神秘的成功之道，泛着朴素且普世的光泽；那些被企业家认为助力企业制胜的法宝，只是被经济学家一遍遍重复的市场常识。商业的肆意蓬勃，恰恰源于企业家们对市场逻辑的认同。他们看起来厚积薄发的惊鸿之举，在于从未或很少丧失市场的常识。谁坚持下来了，谁就是王者！

很多创业者在寻求投资时，往往被问到一句："你的退出策略是什么？"对投资人来说，退出就是寻找一个"出口"，让投资机构所投的资金由股权转化为资金。而投资人投资就是为了退出，这就是市场的常识。投资人的逻辑原本就是在你最虚弱的时候"喂草"，在你最辉煌的时候"割肉"。

创业的退出方式有很多种，比如上市、并购、回购、清算等。其中，上市几乎是所有投资人心中的最佳方式。

在信中利资本集团创始人汪潮涌看来，"洗衣房开不下去了，转让给别人"，是一种退出；"卖给上市公司，卖给同行，合并一起去上市"，也是一种退出；但是"一种最高的境界就是上市退出"，"上市退出，创业者的创业价值能够放大到最大值，对风投和PE来讲也是如此"。

高瓴资本集团创始人兼首席执行官张磊坦言，在投资的企业中，退出方式"还是以上市为主"。红杉资本中国基金合伙人虽然认为很难讲投资退出的最佳路径，但是，在他的计算下，红杉资本中国投资的项目中，30多个通过上市退出，20多个通过兼并收购退出。

投资人的退出，不一定发生在创业企业上市后，但不可否认，退出往往发生在创业企业上市后。

## 上市退出是最高境界

资本市场设置的出发点并非为投资人架起退出的通道，却因为其公

开性与流通性的特质，成为投资人不可多得的退出渠道。

所谓上市，就是企业登陆资本市场，其实是企业融资的一种手段，指企业通过证券交易所首次公开向投资者增发股票，以期募集用于企业发展资金的过程。

与银行贷款等融资方式相比，上市融资优势明显：首先，融资额度高于其他融资方式，且没有使用时间的限制，还会带来品牌、人才、规范管理和股权升值等综合效应；其次，产权清晰，有助于企业建立现代企业制度；再次，成本低，上市融资的总成本约占融资额加权平均的6%~8%，大部分还可以在上市之后支付，上市前期的培育费用还由政府给予补贴；最后，选择范围广，只要具有一定基础且达到证监会上市标准的企业，就有上市融资的可能，还可以因为条件的不同，选择不同的板块。这也就是企业争相上市的原因之一。

从投资人角度来看，企业上市，等于将企业股票送入一个流通的市场，股东可以自由买卖股票，收回创业投资与回报，自然也为投资人的退出建立了顺畅的渠道。不只投资人，创业者和其他股东，也可以在资本市场找到套现的机会。

与在资本市场公开发行股票的价格相比，一般情况下，投资人或股东持有的股票类似于原始股，成本较低。通过资本市场的估值，每股价格会有大幅提高，如果再受到市场追捧，价格更是会节节高升。

在资本市场，原始股一向是赢利的代名词，也是中国股市第一桶金的来源。投资人比原始股投资者进入创业企业更早，其赢利可想而知。

2004年盛大上市，阎焱领衔的软银赛富以4000万美元的投入，获得了超过5.6亿美元的回报。然后，软银赛富拿着丰厚收益退出；信中利以折合每股不到4美元的价格投资百度，等到2005年百度登陆纳斯达克时，信中利在其股价超过400美元后陆续退出，赚了123倍，书写了创投界的神话；2001年，信中利以低于每股1美元的价格PIPE投资搜狐获得了高额回报……

小贴士之“**PIPE**投资”

PIPE是私募基金、共同基金或者其他合格投资者以市场价格的一定折价率购买上市公司股份以扩大公司资本的一种投资方式。

PIPE主要分为传统型和结构型两种形式。传统的PIPE由发行人以设定价格向PIPE投资人发行优先或普通股来扩大资本。而结构性PIPE则是发行可转债，转换股份可以是普通股也可以是优先股。

通过企业上市，让股权获利成倍翻涨，固然是投资人青睐于将其作为最佳退出选择的一个原因。这种选择，多少也包含着一种无奈的意味。

一般来说，大多数创业企业都会在发展最快速的几年谋求融资和上市，由此获得的估值会更高。一旦上市成功后，固然可以募集到企业发展所需资金，企业发展步入稳定期，速度不可避免会逐步放缓。

此时，大多数投资人会选择退出，选择另外一家处于飙升期、奔赴在上市路上的成长型创业企业。

就像天使投资人徐小平，在投资聚美优品38万美元4年后，获得约2.3亿美元即600倍的回报，然后选择继续“播种”下一个聚美优品。有人说，手术预约平台“名医主刀”是徐小平投资的下一个聚美优品。

暂且不说成功是否可以复制。在我看来，在看病难、互联网医疗却普遍困顿无力的今天，“名医主刀”以手术作为进入医疗领域的切口，面临着“谁才是真正需要手术的患者”，还有商业模式的寻找等诸多困境，能否成为下一个聚美优品，现在定论还为时过早。

上市可能不是企业的最佳选择，却可以是投资人和创业者的双赢，的确能够将双方利益放大。现在，全民创业和全民创投的本质，其实是全民股权投资热潮。在投资渠道有限、黄金价格“跌跌”不休、房价萎靡不振等投资不利情况下，股权投资收益确实还算靠谱。

如果不能找到合适的退出方式，特别是投资企业上市受阻，也就酿成了创业者与投资人矛盾的爆发。

在中国不上市的企业中，有些企业是能上市却选择不上市，比如华为、老干妈，有些企业是想上市而不得。俏江南属于后者。从A股到港股，张兰和俏江南转战多次，屡次碰壁，由此引爆了与投资人的“战争”。

2008年，为实施门店扩张计划，张兰引入国内风投机构鼎晖资本，

并签署对赌协议——“如果非鼎晖方面原因，造成俏江南无法在2012年底上市，则鼎晖有权以回购方式退出俏江南”。

也许是不幸运，即使在出现张兰“换国籍”风波后，俏江南依旧上市失败。为支付鼎晖资本退出股份所需资金，张兰不得不与欧洲最大私募股权基金CVC“联姻”，以极低价格贱卖股权，最终失去对亲手创建的俏江南的控股权。

## 不同企业适合不同的“板”

即使选择上市作为退出方式，选择在哪个资本市场退出，也是一种选择。换一种表达方式是，企业选择登陆哪个资本市场，其中也有很多不得不知的影响因素。

表达了“在资本市场退出效果最好”之后，汪潮涌提出一个难题：“资本市场的退出也有好几种，比如说到底在A股市场退出，还是在纳斯达克、香港，或者是现在最近的内地新三板，面临着不同的退出选择。”

汪潮涌口中的A股、纳斯达克、香港H股，是近年来可供企业选择的资本市场。不同的企业，适合登陆不同的资本市场。

企业选择不同的上市地点退出，取决于企业自身状况，包括赢利规模、收入规模、市场占有率、品牌影响力和用户群等。高瓴资本集团创始人张磊表述得更通俗，即“看收入达到多少，或者利润达到多少”。

所谓A股，是内地资本市场的统称，其中还有主板、中小板、创业板和新三板之分。每个市场有不同的上市要求，汪潮涌的建议是：“如果你的规模足够大，利润超过三个亿，就上上海主板；如果你是中小型企业，就去深圳；如果你有三年赢利，利润在3000万到一个亿，就上创业板；如果利润达不到3000万，就上新三板。”

相对于国外资本市场而言，国内资本市场各板块对企业要求不尽相同，却有一个共同的特点，即门槛高。难怪汪潮涌直接表示：“对于A股市场来讲，可悲的是，不是企业选择它，因为它的门槛太高了。”或许，这也就是很多互联网企业选择到海外上市的缘由。

海外资本市场主要指的是美国的纳斯达克和纽约证券交易所，即美股，其中以纳斯达克为中国企业所熟知。相对中国资本市场对上市企业的严格审核，在纳斯达克上市的条件相对灵活、宽松，门槛相对较低，更多看成长性。

用汪潮涌的话表示，就是“不要求有赢利，只要行业定位、市场占有率、用户的成长性足够，即使亏损也可以上市，所以当年像新浪、搜狐、百度都是在亏损的情况下上市”。而互联网企业在创业前期往往难以赢利，纳斯达克往往成为中国互联网企业上市的选择。别看京东商城登陆纳斯达克风光无限，实则还没有走出亏损的旋涡。

除A股和美股，还有香港的H股。香港证券市场有主板和创业板两种，规模大、成立时间长且具备一定赢利规模的公司一般在主板上市，诸如石油、军工或银行等垄断行业。对比内地设立的创业板，香港创业板已较为完善，具有增长潜力的企业，尤其是没有达到主板要求的新兴企业可以在此上市。

曾几何时，H股是中国企业尤其是国企热衷的上市之地，近年来，与A股和美股相比，H股不再是主流资本市场。尽管如此，2015年6月，联想控股还是在香港证券交易所主板挂牌上市。

面对上市，创业企业不可头脑发昏，盲目选择上市板块。每一个企业都有自己的生存方式，同样也有适合自己的上市板块，企业要做的不是抓住最大、“形状”最好的那块，而是满足融资需求同时又符合上市条件的那。

有时候，即使企业做出了选择，还是可能会后悔。比如，当下在美上市的中概股“回归热”。面对A股市场动辄高达数十倍甚至上百倍的市盈率，尤其是暴风科技改变“上市路线”后的身价暴涨，巨大落差刺激着他们蠢蠢欲动。

小贴士之“那些可能回归**A**股的中概股”

2014年，中国互联网公司掀起赴美上市潮。阿里、京东、猎豹等12家企业在纳斯达克或纽交所IPO。2015年则是回归之年，已经或将要踏上回归之旅的中概公司超过10家。

已经踏上归途的11家公司分为两类：第一类遭遇做空、被低

估，万般不如意下选择退市，比如分众传媒、盛大游戏和巨人网络等；第二类是被A股的火爆所吸引，创始人联合一致行动人士主动提出私有化建议，包括世纪佳缘、学大教育等。

对于这股热潮，汪潮涌并没有反，反而给予认可：“他们的品牌知名度在国内挺高的，回来会有价值的提升。”只是，他比很多创业者眼光更客观且淡定：“只要BAT不亏，说明海外资本市场对中国互联网公司的吸引力还是很大。”

我倒是怀疑，如此体量宽大的海外上市公司回归中国A股，市场是否有相应的容量去消化？由此可能造成的一种情况是，回归两三年之后，他们的估值并非比在海外市场更高。

不是所有的拟上市企业都排斥海外资本市场，热衷A股、创业板和新三板，比如一些互联网细分行业的“明星”饿了么、美丽说、蘑菇街等，都在排队登陆纳斯达克。

在地球已经缩小至一个“村庄”的今天，资本市场的选择也不应再有国别之分，企业也不应该一味贪图高估值，毕竟资本市场最忌讳泡沫。你的身价多少，还是由自身实力而定。

汪潮涌坦承，除了企业自主选择外，选择在哪个资本市场退出，还取决于背后的投资人的选择。在他看来，阿里巴巴坚持亏损十余年，终于在2014年登陆纽约证券交易所，而且“不鸣则已，一鸣惊人”，市值高达千亿美元，“是最好的一种退出状态”。但是在中国，除了马云，没有几位创业者能够做到，原因就是他选对了投资人。

这也是汪潮涌颇为骄傲的一点，“马云选择的是信中利，选择的是雅虎，他们不着急退出”。同时，他还告诫创业者：“如果选择的是风投，你就不可能坚持13年。”

## 新三板是资本市场“特区”？

自2015年6月A股市场剧烈波动，IPO重启预期不明朗之际，新三板成为投资机构退出的主要渠道。据2015年10月清科发布的一份报告显示，PE/VC机构在新三板退出案例猛增，前三季度共有423笔退出，占

退出案例总数量的一半，超过IPO成为私募机构退出的最主要的式。

对于主板和中小板之外的“全国中小企业股转系统”的新三板，创投界不乏溢美之词，汪潮涌更是将其形容为“中国资本市场的经济特区”，并携手投资伙伴共同发起8支基金，定向投资于新三板企业。

新三板的确对广大处于融资困境，却又被资本市场排斥的中小企业具有难以抗拒的魔力，疯狂吸引着无数中小企业前赴后继。据全国股转公司发布的最新统计数据，截至2015年4月中旬，新三板挂牌企业数量达2258家，总市值突破1.23万亿元，比2014年底增长近170%。

疯狂或理智的情绪，很容易让人们忽视脚下的陷阱。作为多层次资本市场的组成部分，新三板的确属于不可缺少的金融体系创新，但是里面是否“遍地黄金”，尚待商榷。

虽然声称“新三板没有泡沫，怎么热都不为过”，但是汪潮涌并没有想象中激进，还是一如既往的冷静：“新三板是给企业一个入场券，但是到了台上你有没有观众，表现得好不好，能不能吸引新的观众入场，还要看你自己的表现。”

不可否认，作为新生事物，新三板必然还有很多不完善之处。对企业来说，登陆新三板会面临以下两项风险：其一，目前新三板的交易制度尚不完善。企业可选择的退出方式有限，局限于协议转手或企业IPO后卖出，其中的流动性风险不言而喻；

其二，新三板不设涨跌幅限制，固然可以让企业“自由发挥”，但是，在股价被人为操纵等现象普遍存在的今天，如果一家公司股价被人为推至“高处不胜寒”，无人接手时，接下来的结果恐怕就只能是破产。

沉浮于投资界28年，汪潮涌看的最多的应该就是起和伏。即使新三板是下一座资本高峰，他还是给出良心忠告：“企业上新三板的概率，以及上了之后的成功概率，都遵循二八定律。”

我明白他的意思，无论在哪个资本市场，上市都不是成功的终点，反而是刚刚开始，成败在上市之后。

## 并购是主流方式

很多投资人一致首推上市是最佳退出渠道。究竟是否如此，我觉得并不尽然。暂且不说通往上市之路是不是“凶多吉少”，多少企业能够上市成功？即便冲破重重障碍，经历九死一生成功上市，股价是否能够升值，以及需要多少时间升值，也是未知数。

科技公司一向是资本市场的座上宾。在美国，随着风投市场风光不再，科技公司IPO市场也开始降温。数据显示，进入2015年，只有14%的美国IPO交易来自科技公司，占比创下20年来最低点。[1]

在中国，情况更不乐观。腾讯开放平台统计数据显示，中国有500万个互联网、智能硬件创业项目，其中，登陆纳斯达克的有70家，加上A股和港股，共计200家左右。就此计算，尽管从事互联网创业，从项目开始到上市成功的比例不到1：25000。

面对奔赴在上市之路上的创业者们，网易创始人丁磊坦诚以告：“我的成功是偶然的，你们的失败是必然的。”

数据显示，一年最多10家企业可以上市，1000家创业公司被上市公司收购。

兼并收购，简称并购，指的是企业法人在平等自愿、等价有偿基础上，以一定的经济方式取得其他法人产权的行为，是企业进行资本运作和经营的一种主要形式。并购虽然听起来不如上市风光，却也是创业者和投资人退出的重要方式。通过其他企业兼并或收购创业企业，从被并购企业的溢价中，投资人投入的资本得以退出。

对企业来说，被上市公司收购一举两得，既可以“曲线上市”，又能够让投资人得以顺利退出。不过，更多的兼并收购并不一定有上市公司参与其中。尽管如此，也不失为一种有效退出渠道。

### 并购风潮迅速弥漫

并购是企业扩张的重要形式之一，也是西方经济学最活跃的研究领域之一，源于规模经济、交易成本、价值低估以及代理理论的发展。

企业之间为什么发生并购？无非源于竞争压力，并购方通过并购，消除和控制对方以提高自身竞争实力；也源于对规模经济的追求，并购后，可以获得企业需要的产权及资产，实现一体化经营，获得规模效益等。

经济学理论没有国别之分，企业间的并购应该如是。在企业收购历史上，汇源创始人朱新礼应该是一个绕不过去的案例。当年可口可乐收购汇源，朱新礼发表“养猪论”：“企业确确实实需要当儿子养，但是要当猪卖，为什么呢？这是市场行为，你算得账要去做，算不得账不要去做。”这句话受到了一部分人的质疑和抨击。在商务部否决了该桩并购之后，朱新礼仍坚持其“养猪论”：“企业当猪来卖，再过10年、100年都没有错误！”[2]

在我看来，朱新礼和汇源不乏悲壮色彩，原本一件经济领域的活动，硬是披上了政治的色彩而变了味。试问，如果收购汇源的企业换成一家中国企业，舆论风向会不会有所不同？

随着中国经济市场化程度提高，企业间的收购活动日益活跃，不仅外国企业收购中国品牌，中国企业收购外国品牌也成为家常便饭，联想收购IBM个人电脑业务，TCL收购汤姆逊，吉利收购沃尔沃……越来越多的事实表明，全球企业界的并购日趋大型化和正常化。2015年，全球收购案总额突破1万亿美元，创下8年来的最高纪录。[3]

随着并购风潮兴起，投资人从中看到了退出的机会。并购不再仅仅是企业扩张的方式，也日益成为投资人退出的主流方式。在硅谷，投资人投资的最终实现退出的初创公司中，90%依靠大公司的并购。

2014年Facebook以20亿美元收购虚拟现实技术公司Oculus VR。你能猜到背后的大赢家经纬创投美国基金和星火资本获得多少倍回报？

2013年6月A轮融资中，经纬创投美国基金是Oculus VR的领投方，并在2013年12月Oculus VR的B轮融资中又追加了投资。短短9个月，在Facebook收购案中，经纬创投美国基金狂赚60倍，并顺利退出。另外一家投资机构星火资本，也参与了Oculus VR的两轮融资，在收购案中获得的收益和经纬创投美国基金相当。

在中国，并购成为投资人退出的主流渠道，转变发生在2013年。在此之前，绝大部分初创公司的退出都是依靠IPO，尤其是海外IPO。

自2013年上半年开始，情况发生改变。源于2009年8月A股一路下跌，连续3年成为主要经济体表现最差市场，监管层为挤干拟上市公司财务水分，开展了号称史上最严的IPO公司财务大检查，IPO暂停。IPO关闸，退出不畅的投资人开始转向其他途径寻找退出之路。

表面看似巧合，实则是资本市场发展使然。自2013年起，以BAT为代表的国内互联网公司开始兴起并购潮。2013年7月，百度“打败”阿里巴巴，以19亿美元收购91无线，演绎了“中国互联网史上最大的并购案”。

作为91无线的投资人，熊晓鸽对当年这件并购案记忆犹新。注资91无线时，熊晓鸽曾经和喜欢打羽毛球的91无线创始人刘德建开玩笑：“等到91无线退出时，咱们成立一个猫头鹰俱乐部，万水也可以打球。”91无线收购案尘埃落定当天，熊晓鸽正在伦敦带父母在公园散步，听到消息后，他立即给刘德建打了一通电话：“咱们什么时候成立猫头鹰俱乐部？”

熊晓鸽之所以表现如此轻松，背后是企业并购案的风生水起，以及投资人从并购案中的顺利退出。2013年，投资人借道并购实现156亿元的退出，而依靠IPO、转让等其他渠道获得的退出额总计才34亿元，前者占到退出金额的82%。[4]

在谈到高瓴资本集团的退出渠道时，张磊坦承“还是上市为主”，同时对“58同城并购安居客”、“滴滴快车合并”等并购案津津乐道。

2015年3月，58同城斥资2.67亿美元并购安居客，高瓴资本是安居客的投资方。作为滴滴打车的投资方，高瓴资本又在2015年5月推动了滴滴与快的合并。

## 并购的不是价格，而是合力

企业之间的并购，应该是出于市场竞争考虑，形成企业合力。而现在的企业并购，越来越多的是为了资本利益的最大化。不可否认，资本

从来都是逐利的，缺少情怀。我想问，这样真的好吗？

有人将2015年称为并购年，真应了张磊的一句话，“我觉得还有很多这种（并购）事情”。继58同城和赶集网、滴滴和快的、美团网和大众点评网合并后，2015年10月携程和去哪儿网也宣布“在一起”，让人感叹：从“敌人”到“夫妻”之间的距离，越来越小。

在以上4起并购案中，可以看出，无一例外都是资本方在背后推动。这不是空口无凭。

以携程网收购去哪儿网为例。作为背后的投资人，百度持有去哪儿网51.4%的股权，也是名副其实的控股股东。而去哪儿网的创始人兼首席执行官庄辰超，仅拥有7%的股权。整个去哪儿网管理层的股权加在一起，也只有14.5%。很明显，话语权完全在投资人百度那一边。

那么，为什么百度在2011年以3.06亿美元的代价成为去哪儿网的第一大股东后，又选择“卖掉”呢？一个显而易见的理由是，去哪儿网亏损连连，失去光芒。数据显示，去哪儿网2015年第一季度6.711亿元的营业收入，仍然不能抹掉其亏损4.112亿元的底色，2014年同期亏损为1.741亿元。2014年一整年，去哪儿网共亏损23.64亿元。[5]

亏损已经成事实，再加上去哪儿网机票业务的广告售价上升空间有限，移动应用陷入与供应商的博弈，想让去哪儿网扭亏为盈，确实不容易。每个季度都在承受着去哪儿网带来的亏损，推动与携程网的并购，对百度来说，益处多多。或者能够摆脱去哪儿网这块烫手山芋，从携程网得到“赎金，及时退出；或者获得携程网的股票，虽然不可能获得控股权，却可以在每季度从携程网分得赢利。退一步来说，仅仅去哪儿网和携程网合并这件事，就足以造成对行业的绝对垄断，当然可以提高估值或市值。

无论从哪个层面来看，企业并购对资本方的利益，都是有百益而无一害。对于并购案双方，情况则没有如此乐观。除了合并，可以减少双方之间的竞争损耗，还可以抱团取暖，提升市值或获得再融资机会，合并给创业企业带来的隐患也不少。

作为创业企业的创始人，谁不想掌控“大”，独立发展？尤其是已经获得多轮融资，或已经上市的企业，肯定都有些生存本事，不并购不会倒下。反而是并购后，可能会麻烦连连。

拿以上4起并购案为例。8家公司的体量相当，市值或估值都在几十亿美元以上，都可算作成熟公司。体量大且成熟的公司之间进行并购，会为并购的双方带来多少困难？可想而知。组织架构的调整，还有双方大量的裁员，肯定是必不可少。更重要的是文化管理层面整合上的麻烦。每家企业都有各具特色的企业文化和管理理念，更何况原本是曾经的“死对头”，可能更加悬殊，如何将之整合成1＋1＞2的合力？

无奈，资本的力量太强大，创业企业终究拧不过投资人。

不知道每起企业并购案背后的每位投资人，除了考虑自身利益之外，是否会考虑到并购双方企业的发展，我敢肯定的是，奉行价值投资的张磊肯定会考虑。他告诫创业者，呼吁其他投资人，在决定是否参加一起并购案时，要进行综合考虑：“不只考虑并购的价格，还要考虑到并购以后有没有形成合力，有没有人尽其用。”

或许，这也就是他“撮合”京东商城与腾讯战略合作的出发点——腾讯拥有电子商务平台，京东做线上购物做得更好，而且已经打造了供应链的基础建设，然后京东得到了腾讯的庞大用户资源。[6]

小贴士之“张磊撮合京东与腾讯”

2015年3月10日，腾讯公司和京东商城共同宣布达成战略联盟。根据双方协议，腾讯入股京东，获得约15%的股权，并在后者上市时追加认购5%的股权，从而成为京东重要的股东和战略合作伙伴。外界评论，腾讯与京东的合作，属于典型的强强联合。

而这起战略联盟的撮合者就是张磊。自2011年，张磊就找刘强东和马化腾见面聊合作，4年后才成行。张磊采取各个击破的方式，说服他们两人：电商向移动转移的趋势很明显，而京东技术迭代能力偏弱，腾讯却占据了微信、手机QQ两个移动流量的入口，如果能够合作，对京东而言是个很大的机会；从腾讯的角度看，是投资京东的最好时机，京东当时的估值是80亿美元，而到了2015年4月10日，京东的市值高达454亿美元。

为此，在选择并购对象时，张磊建议选择战略型买家，而不是财务型买家。区别是前者更看重市场资源，后者更看重估值。从长远眼光来看，市场资源之于企业发展的重要性，肯定大于停留于资本意义上的高估值。

为了形成合力，张磊还建议创业企业慎重选择并购时机，不应该只遵从投资人的意志，为了实现投资人的顺利退出而并购。

见证并促成了多桩企业并购，张磊给出的时机建议是："在成长过程中，如果还是靠重复简单的烧钱去增加用户，而不是靠提供更好的服务、更好的产品时，就是简单复制的模式走到头时，应该考虑并购。"

高瓴资本投资的滴滴打车和快的打车之间的合并，恰恰就是张磊口中在"合适时机"进行的合并。通过烧钱、补贴，滴滴打车和快的打车各自占据了打车软件的半壁江山。据易观国际数据显示，截止到2014年12月，快的打车和滴滴打车分别占据56.5%和43.3%的市场份额。两家合并，意味着"烧钱大战"成为历史，避免恶性竞争，可以集中精力拓展和提升业务。

为了形成合力，张磊还建议并购企业双方重在并购前的准备，而不是并购后。在做出并购决定之前，就要从企业文化、组织架构等方面，考虑双方是否有整合成功的可能性。

在张磊看来，滴滴打车和快的打车是一桩配合度高的合并。滴滴打车创始人程维，虽然是80后，年纪轻轻，却具有掌控大局的能力。快的打车创始人陈伟星也是80后，创业经验丰富，属于不折不扣的连续创业者，传说"45分钟搞定阿里"。

根据双方声明，合并的新公司将实施联席CEO制度，滴滴打车程维及快的打车吕传伟同时担任联合首席执行官；同时，两家公司在人员架构上保持不变，业务继续平行发展，并将保留各自的品牌和业务独立性。

### 小贴士之"联席CEO制度"

联席CEO制度，指两个或多个人共同负责CEO这个角色的体制。

过去25年中，福布斯世界500强企业中，有22个公司实行联席CEO制度，比如甲骨文、SAP等。在中国，除了滴滴打车与快的打车，大众点评网与美团网合并后也宣布新公司实施联席CEO制度，美团王兴和大众点评张涛将同时担任联席CEO和联席董事长。

但是，从实践看，大部分实行该制度的集团型企业，在一定时期后，终究会被首席CEO取代，长期采取联席CEO制度的企业并不多

见。

表面看起来，这桩并购确实合理，包括微信支付和支付宝两个支付渠道将可以同时使用，但是两家企业是否真正能够完全融合，确实还是未知数，毕竟摆在他们面前的，还有很多待解难题。

比如，未来是智能出行时代，数据库是关键。滴滴打车和快的打车的数据库肯定有很多重合之处，如何整合在一起？更何况，还要快速整合，否则如何应对Uber、神州租车等打车软件的强劲势头？

还有，合并以后的滴滴打车和快的打车如何运行？是如优酷、土豆一样实行双品牌运作，还是完全合二为一实行单品牌运作？如果选择后者，将会以哪个品牌示人？是二选一，还是另取他名？

即使看起来很美的并购，就资本方而言，可能能够达成退出的目的，但对于并购双方来说，却还有很长一段路要走。

---

[1]《美新上市科技公司占比创20年最低寒冬已来临？》，凤凰科技，2015年10月22日。

[2]《企业要当儿子养，要当猪卖？》，发表于《决策探索（上半月）》，2008年10期。

[3]《全球企业并购规模越来越大》，新浪财经，2015年4月13日。

[4]《2013年以来PE/VC并购退出156亿》，发表于《重庆商报》，2013年8月12日。

[5]《去哪儿财报图解：一年亏损了23.64亿元》，腾讯科技，2015年6月2日。

[6]《张磊：我为何选择投资腾讯与京东》，上海观察，2014年6月23日。

# 资本回报与企业价值的冲突

对投资人来说，当投资的企业发展壮大到一定程度或者经营不善时，他都会出于让资本流动起来并实现增值的目的，想尽办法出售手里的股权换取资本。即使创业者从未考虑过退出，投资人也会主动提出。作为创业者，你所能做的，就是尽早为结束这场“恋爱”做好准备。

那么，是否意味着投资人在投资企业后，往往会迫不及待拿着回报退出？换一种说法，就是有没有兼顾投资人的退出与创业者收益的退出？

## 资本的回报与企业价值的实现

资本是个好东西，股市的迅速崛起以及股权融资等资本市场的杠杆效应，轻而易举地改变了中国企业的生长规则，搭上了资本市场的快车道。然而，资本也是疯狂的，为逐利，它们作秀、包装，过多强调资源的稀缺性，从而导致更多资本对成长性的追逐，这必然会堆砌泡沫。

2010年中国资本市场出现一匹黑马，他就是海普瑞药业股份有限公司创始人李锂。这一年，李锂家族以400亿元成为胡润百富排行榜“榜眼”。然而，财富瞬息即变。股价迅速跳水，百亿身家蒸发。到2011年5月，仅仅过去一年，海普瑞股价竟然跌去100多元，市值蒸发400多亿元。

一夜暴富的财富神话之后，随之而来的，是铺天盖地的质疑。这些质疑，源自海普瑞上市背后强大的资本力量——高盛。

高盛入股前，海普瑞多年寻求上市无果；高盛入股后，利用肝素钠领域发生的“百特肝素钠事件”等一系列事件，大肆包装海普瑞，敲开美国市场大门。得益于宣传策划上的成功，无数投资者狂热追捧之下，海普瑞在上市之前已大红大紫。2010年5月，海普瑞高调登陆中小板，市值最高达752亿元。

然而，随着对FDA唯一认证等光环的质疑，海普瑞真实价值遭受质疑，股价迅速下跌。仅仅6天时间，李锂家族所持股票暴跌100亿市值，坊间戏称其为“史上最短命首富”。

媒体发现，国内其他企业也在冲击FDA认证，尤其证监会的态度，他们对海普瑞的两位保代发出警告，认为他们在对海普瑞FDA认证的尽职调查中不够勤勉。很多人把海普瑞看成骗子。

在这场资本盛宴中，高盛的确获得了丰厚的回报。更多的人分析，这可能是一场“高盛阴谋”。针对这起事件，阎焱曾“仗义执言”：“这一点符合高盛在中国投资的套路。它通常选择那些名气不大的企业，在成长期慷慨入股，随后大唱赞歌，包装上市，最终寻找机会套现而出。因为企业实力弱小，在谈判中高盛有很大回旋余地。”[1]

一家企业的成长本色，在资本的过度狂欢中被扭曲甚至妖魔化，失去了其本来面目。客观来说，海普瑞是有些委屈，它不像某些媒体报道的那么差劲，起码是一家踏踏实实做事的公司，专注性强，值得投资者投资。但高盛的过度包装，实际上是夸大了海普瑞的价值，也让它背上了信誉的污点。

2014年资本市场上，退出最多的是红杉资本中国，共有11家实现退出。其中，7家公司通过上市退出，4家公司通过并购退出。作为红杉资本中国基金合伙人，周逵固然是创业企业上市的受益者，但是他一直倡导投资人与创业者共赢的退出，认为这才是一种“健康的价值体系”。

在他看来，投资人的“成功退出”，是“投的很少，赚的倍数多”，即实现最大的资本回报，同时还要兼顾创业者的成功退出。

当我询问对于创业者而言，到底有没有成功的退出时，周逵给出了三个创业者健康退出的标准：第一个，在资本退出时，创业企业的发展没有受到伤害；第二个，创业企业已经实现了社会价值，适时地将企业“卖给”一个上市公司，并且得到“一个很好的价钱”；第三个，创始人在企业发展过程中发现自己并不是最合适的人，在为企业找到一个合适的领导者领着企业往前走时，自己选择“撤退”。

在周逵的三个标准中，纵贯其中的一条核心，就是创业企业实现价值，与投资人强调的资本回报而言，更多侧重于价值而非资本的实现。

那么，如何实现投资人与创业者退出的共赢？周逵给出的答案是“选择和帮助它（创业企业）走得远一点”。

## 最好的投资不需要退出

在很多人看来高深莫测的股神巴菲特，其实是一个十足的“吃货”。

1988～1989年，“每天要喝五罐樱桃可乐”的他，连续买入10亿美元可口可乐股票。数据显示，2014年，巴菲特以4亿股票的持有量，成为可口可乐公司最大股东，持股比例高达9.1%。他还曾经不止一次在公开场合表示，将永久持有可口可乐的股票。

有人说，股神之智力超群、思维缜密，肯定不是因为爱喝可口可乐才决定投资并永久持有，他声称的“我的嘴放在哪里，我们公司的钱就放在哪里”，也只不过开玩笑而已。

在我看来，这不简单是开玩笑，否则，可口可乐、汉堡王、百威、DQ冰淇淋等“美味”，为什么都跑到他的“碗”里？看似荒谬，实则逻辑很清晰：巴菲特购买并永久持有可口可乐股票，肯定是出于对可口可乐的信心，而对其信心，自然是来源于用户对其的喜爱。难道巴菲特本人不是用户之一？

看似复杂的事情，往往很简单。如同巴菲特的投资理念。为了投资股票，有人终日研究K线图、均线等，搞波段操作，甚至根据八卦、周易来推测，却往往还是折戟沉沙。巴菲特的投资秘诀却简单得不能再简单，即长期投资。有人做过统计，他对每一只股票的投资期限没有低于8年。

持有一只股票的期限都不低于8年，而对一家创业企业进行投资，对创业企业的影响力更大，投资年限又岂能是5年、7年就足够？

张磊从纽约证券交易所中国区第一代代表，到2005年创办高瓴资本，最早管理的一笔资金是耶鲁大学投资基金办公室提供的2000万美元，截止到2014年底，管理着规模超过180亿美元的资本，张磊的投资风格明显有投资大师本杰明·格雷厄姆和他的“股神”弟子沃伦·巴菲特的烙印，即价值投资。

2005年，张磊出手购买腾讯股票，当时腾讯估值不到20亿美元，今天，腾讯市值已经超过2000亿美元，他依然持有；投资京东商城，刘强东开口7000万美元，张磊投资3亿元，此后，一直“纵容”京东商城连续亏损……

在接受我的采访时，坚定超长期投资是一种信仰的张磊，再一次向我重申：“对我们来讲最好的投资是不需要退出的投资，如果你能找一个好的公司，能够跟着他投资十年、二十年、三十年，其实你有更多的复合收益，远远高于投资一家公司退出之后赶紧再找下一个。”

他将“退出后快速寻找下一个投资对象”的投资方式称为“骑驴找驴”。

持有与张磊最好的投资不需要退出相同想法的，还有红杉资本中国基金合伙人周逵。向来以敏锐、冷静著称的他，在2005年加入红杉中国后，凭借出色业绩，迅速成为创始人之外的第一位合伙人。

他的投资在中国之所以能够“制胜十年”，与其奉行长期投资的理念，应该也不无关系。一些投资人将IPO等同于退出，对此，周逵旗帜鲜明地提出反对：“IPO和退出其实是两回事，IPO就是企业发展的一个阶段。”对于投资后的退出，他也不着急：“对于投资来说，如果可以帮助一个创业企业成长、发展，构建商业帝国持续高速成长，对于基金回报是最大的。”

不同投资人的投资风格必然相异，既然为风格，就没有好坏对错之分。张磊和周逵奉行长期投资，并且能够与创业者长期相伴，帮助创业者培养长期心态，推动他们为社会创造更多的价值，固然值得尊敬。但被他形容为“骑驴找驴”的投资方式，却能够在固定时间内，让更多创业企业获得融资，不也提高了资本的使用效率？

更何况，张磊的长期投资不是没有条件，而是建立在卓越的管理者以及优秀的商业模式之上。他坦承：“我们更在乎这个企业有没有长期持续的增长力，能不能持续成长。”意思很明显。张磊之所以在坚持长期投资的同时，还能够实现40%的年化收益，赖于他有超强的风控体制——既能选对人，还能选对企业。

问题是面对来势汹汹的创业大潮、鱼龙混杂的创业者，投资人到底有没有火眼金睛，每一次都能选对人、选对企业？老虎也还有打盹的时

候。

小贴士之“张磊也有看走眼的时候”

在一次接受采访时，谈及投资失败案例，张磊没有详细说明最失败的投资到底是什么项目，其失败的原因倒是从他的选人标准中可以窥探一二：“人还是会变的，还是要多做准备；大环境改变不了，争取营造小环境；永远不要低估每天存心要跟你做交易的人，有些人以交易为主，就喜欢买卖拆分等等，这些人我都比较警惕。”

不过，他的乐观也显现出来，这件投资失败案例被他形容为“本来以为能变成‘金婚’的，却残忍地变成一夜情的故事”。

也许，成功的人并非不犯错，只是犯错的比例更小一些。对张磊来说，少量的投资失败没有磨去他对长期投资的坚持，反而让他继续奉行“和高质量的人花足够的时间，做高质量的事情”的投资理念。这或许才是他区别于其他投资人的最主要特质之一。

既然对投资人来说，最好的投资不需要退出，那对于创业者来说，创业有退出的一天吗？或者，换一句话说，创业是否有归宿，还是真的走上了一条不归路？

对此，不同的投资人心中的答案也是不尽相同。邓峰从创业者转身做投资人的经历，本身就是一个样板，尽管他不赞成“归宿”的叫法，却用自己的选择，给创业者指明了一条道路。

在阎焱看来，创业者的“归宿”也是一个伪命题。谈起这个话题，看似严厉、苛刻的他，想法却不失理想主义色彩：“创业更多的是一种生活方式，所享受的不仅仅是最后的结局，而是这个过程。”而向来以感性著称的徐小平则更加情怀满满：“继续以不同的形式回馈社会。”

身为创业者一员，我距离创业成功距离尚大，但是，如果有人给我一笔钱，代价是要我现在退出，我的答案也是否定的！不是自命清高，而是“致力于打造自媒体时代的真正全媒体平台”的初衷和梦想仍未实现。

熊晓鸽谈起几年前与马云、马化腾和李彦宏的对话，至今仍唏嘘不已。当被熊晓鸽问及“你们今天还有梦想吗”时，马云当场掉下了眼泪。

对真正的创业者来说，也许追求财富原本就不是目的，所以当实现所谓的世俗眼中的成功后，他们也不会为自己寻找归宿，或者退出。比如马云，虽然在2013年年仅48岁时发表“退休宣言”，但是大家看到他真正放手不管阿里巴巴了？

## 失败的退出不可避免

退出不一定非要成功。其实，有一个投资人和创业者都必须接受的事实是，创业不一定成败，也就意味着，失败的退出极其常见。

所谓失败的退出，不是熊晓鸽口中的“遗憾的艺术”，即“退出太早”，也不是“很成功的公司，你没投”，而是投资了一家失败的公司，用阎焱的话就是“钱都拿不回来了”。

从2015年第二季度的投融资数据报告来看，完成A轮的有202家，B轮的有78家，而完成C轮的仅有24家，B轮到C轮的死亡率高达70%。[2]面对失败退出，阎焱的心态很平衡：“就像医生面对死亡，很习惯的事。”

如同创业之初，每位创业者都往成功的一端卖力赶，却还是无法避免九死一生的风险，投资也是如此，失败退出的比例也是远远大于成功的比例。有人就将投资人形容为“失败率高达95%的职业”。所谓的失败，自然指的就是退出的失败。

最让投资人感到无奈的是，尽管在选人、选项目方面，可以拉出一个长长的鉴别单，却还是无法避免失败。在创投圈，雷军奉行三大原则：不熟不投，只投资人，投资后帮忙不添乱。是不是专业味十足？

结果呢？他参与投资的凡客诚品，在融资5.3亿美元后，还是走到了垮台的边缘；他做“天使”的乐淘网，在融资7000万美元后却以1000万元“贱卖”。在以上项目中，讨论雷军能获得多少再退出有些乐观，能否退出尚是未知数。

历经投资圈20余年，阎焱以专业投资著称，有着普林斯顿大学国际政治经济学博士、世界银行研究员、北京大学社会及经济学硕士等诸多头衔，在面对我提出“如何避免失败退出”时，不仅没有给出确定的答

案，反而给了一个颇让人感到无力的回答："就得等，就是熬。"

阎焱给我举了一个很形象的例子。投资公司不同于投资股票。投资股票可以设置止损点，比如股价下跌10%，必须"割肉"。投资人投资的公司，并未上市，无法从比如股价等数据上衡量公司的价值，所能选择的，只有等待。

好在阎焱毕竟是"老江湖"，耐得住寂寞，经得起等。在等待的过程中，他还会尝试一些更积极的举动，比如去公司里面帮助整顿、再引入新的资金。

你看，对于绝大部分投资人和创业者来说，成功的退出都是站在同一条战线上的，利益并不冲突。只有企业好了，大家才能都好！

---

[1]程志云：《高盛的中国生意》，杭州：浙江大学出版社，2011年1月。

[2]温城辉：《B轮后，如何避免C轮死？》，发表于《创业邦》，2015年8月21日。

# 手记之徐新：创业要争做行业第一

对投资人来说，“无条件支持他”这句话，多少有些女人的情感因素在作祟，像是失去了理智，其实，这种由对创业者认同产生的不离不弃，帮助今日资本创始人徐新在找到具有“杀手直觉”的创业者后，又凭借超乎寻常的韧性与坚持，寻求到投资人与创业者的双重胜利。

## 认同创业者的理念

在雄性荷尔蒙味道十足的投资圈中，今日资本创始人徐新以巾帼不让须眉之势，“投”出了诸多知名企业，京东商城、网易、娃哈哈、中华英才网都是她最著名的投资案例。

骄人的战绩，让很多男性投资人都自叹弗如，因此，她也被外界戏称“中国风投界的武则天”。

如果说创办今日资本的投资人也是创业者的话，同为女性创业者，我能够深深感受到她身上深厚的积淀。

投资网易丁磊，让她一战成名；投资京东商城刘强东，更是让她收获丰厚财务回报和满满声誉。但是，很多投资人可能没想到，她的头上之所以能够戴上“皇冠”，并非源于高超的手腕，甚至听起来不太高明——认同创业者理念，无条件支持他。

她甚至以“我们永远是听企业家的”为荣，这哪里是操控一切的武则天，分明是小鸟依人！

你以为一句看似简单的“无条件支持他”，只是女人的情感因素在作祟，是徐新失去理智的感性之语？

不管你信不信，反正我不信，我倒是愿意将之归结为女性投资者超乎寻常的韧性与坚持。回头看看她的投资经历，在网易遭遇互联网泡沫破裂时，坚决不撒手；在刘强东大把“烧钱”时给予“纵容”，事实证明，

徐新没有看错人！

给予无条件支持的前提，是她已经慧眼识到“真命天子”！更使她在创业者遇到困难时看得更长远！

但是，即使抱定“厮守终身”的理念，身为投资人的徐新，却从未失去理智：“当这个企业家出现品格问题，我们会放弃的！”

她说出这句话时，我在她那双大眼睛中，看到了坚定。

## 在不需要钱时融资

2014年5月，京东商城登陆纳斯达克，各路背后资本普大喜奔。

其中，徐新最激动——投资京东8年，回报率100多倍。难怪这位见惯了大场面的“风投女王”毫不掩饰：“京东是我们所有投资项目中，回报率最高的。”

其实，被称为刘强东背后的女人，徐新的激动，又何止因为资本的高回报？我猜想，其中，或许也有对自己“苦尽甘来”的安慰。

要知道，陪刘强东一路走来，徐新真的是太不容易。

2006年底，徐新与刘强东在北京香格里拉酒店第一次见面。刘强东提出融资200万美元，徐新给他1000万美元。投资京东商城后，徐新又帮着刘强东找人才，包括京东商城前首席财务官、现京东金融集团CEO陈生强，就是由她介绍过来。

当徐新第一轮投资后，京东商城在2008年陷入资金紧张，金融危机却也不期而至。京东商城一下子陷入被动地位：“见了好多投资人，都有各种理由，说毛利又低了，又亏损了，反正都不投。”

徐新
出生于1967年
职位：今日资本总裁
从事创投的年限：21年
从事创投行业以来的投资总额：5.2亿美元
代表项目：
京东商城、土豆网、网易、
赶集网、大众点评网、
中华英才网、唯品会、相宜本草等。
iAsk
第五集 需要什么样的投资人
那是2006年的十月份

直到现在，徐新仍记忆犹新："谈了好长时间都没有人投，最后我们不断降价。"后来，即使京东商城不断"降价"，还是无人问津。刘强东着急得睡不着觉，头上生出一些白发，还是无济于事。

后来，还是徐新再次出手"相救"，又投资了800万美元。

大多数投资人不都是喜欢锦上添花，而非雪中送炭？纵横投资圈多年，徐新眼光毒辣，丝毫不给投资人留面子："部分投资者还是跟风的比较多，真正特别有主见的少。"

深受京东商城融资"惨痛史"的启发，以后，在很多场合，徐新总是会给创业者提出一条建议："当你能融钱的时候就要融，而不是你需要用钱的时候。等你想融的时候，投资者可能就不愿意给你钱了。"

在资本寒冬来袭的今天，如何找到合适的投资人？对缺钱的创业者来说，这个问题颇为致命。

根据投中集团数据，2015年第二季度，互联网行业VC/PE融资规模为37.89亿美元，环比下降50.36%；融资案例222起，环比下降10.84%。

一批批O2O企业相继倒下。2015年9月，在朋友圈流传着一份O2O的死亡名单，揭露了O2O创业风光背后"尸横遍野"的现状。名单上大致列出了涉及16个领域的O2O倒闭项目，其中外卖、洗车、教育、旅游等

领域的项目首当其冲。

采访徐新时，“资本寒冬”之说尚未冒出来。那时，仿佛有预见感的她，就向创业者大声疾呼：“我觉得真的是创业的好时机，真的是人少钱多，赶快融资，今年你如果融不到钱，明年还不知道能不能融到。”

现在，资本寒风刮起，不知道有多少创业者听从了徐新当时的建议？

## 最好是第一

一方水土养一方人。看徐新风风火火的性格，大家八成就能猜出她的籍贯——重庆。没错，她是一个典型的重庆妹子。重庆市大足县，是练就她性格的故土家乡。

这里的大足石刻，雄壮而神秘，是小县城闻名遐迩的瑰宝，也是徐新成长的背景画。几千年前，四川盆地上被这些“美丽的大脚”踩出文明的灿烂足迹。如今，又有徐新这双美丽的“大脚”，走出山窝，踏进投资界，不断引发一场又一场的“资本地震”。

对自己的出身和童年环境，徐新从不避讳，反而常常自豪地说：“我的家在一个小山沟里面，一个厂里面。”从厂长父亲那里，徐新从小学就学习“企业运营”。

那时，几乎每天晚上，都有人到她家拜访父亲。大人在那里谈质量、技术、分房子等问题。年幼的徐新，就坐在边上听。遇到不懂的地方，她总要向父亲反复询问。

谁能否认，耳濡目染的企业运营经验，对日后徐新做投资会有冥冥中注定的帮助？

大学毕业后，历经国有银行、普华会计事务所、百富勤投资部等工作历练，尤其是年仅20多岁时，就经办了娃哈哈与法国达能、香港百富勤的合资案，徐新脑海中的投资理念也逐渐加深。

时至今日，人们总结她的投资理念时，往往归结为三种：第一，找对人，在投资前，她一定会精挑细选，在众多同类创业者中找出那个能

够跑第一的选手；第二，选好赛道，在全民创业和万众创新的大环境下，她只投资三个领域——消费品品牌、零售连锁、消费互联网；第三，坚持，她喜欢做长线投资，基金周期为12年，包括之前的网易、中华英才网，愿意跟京东商城等一起“长跑”。




很少人会忽略她身上蕴含的企业运营理念，及其对投资的帮助。徐新为什么砸钱鼎立支持刘强东扩大品类、做物流？还不是想帮助京东商城建立壁垒，并在京东商城的壁垒上收获超额利润？

她之所以敢于这样做，背后有她对企业运营多年来的研究做支撑：“我们一直研究行业的第一，把历史拉长，我们跟踪了美国50家品类第一品牌，60年之后它们还在吗？还活得好吗？数据证明，当年的25个第一，21个还是第一，剩下的4个是第二。这说明，一旦形成了品类第一，你的好日子很长，门槛很高，护城河很深。”

我问：“多少市场占有率才能算是到达了安全的边界？”

“要有30%的市场占有率，而且比第二名大2倍。”

正当我为如此高的市场占有率暗暗吃惊，并思量艾问传媒未来是否能够达到这个级别时，徐新接下来的补充又让我“后背发凉”：“市场占有率0%还不够，基本要721的模式，即要达到70%才安全，不然存量很小、增量很大，随时都可能有‘程咬金’杀出来，把你毙掉。”

听到这里，你是不是好像感受到这位“风投女王”身上散发出的凌厉气场？

# 《艾问徐新》快问快答

艾诚：你不仅投资了京东的刘强东先生，还有网易的丁磊、土豆的王微等。作为一个女性投资人，你是怎么敏锐地找到他们，或者说在跟他们的沟通过程当中，发现他们需要什么样的投资人？什么样的投资人叫好投资人？

徐新：我觉投资人要好，第一他要认同创业者的理念，我觉得我们的定位很高，一直觉得企业家是红花，我们是绿叶，我们是很挑的，首先他的理念我要认同，一旦认同，就无条件支持他。我们合作这么多年，有的时候也会有不同意见，但是我们永远是听企业家的，所以跟企业家相处非常愉快，我们说你说了算，这句话很管用。但有的时候呢，我看到的他没看到，我会温柔而坚定地跟他讲，你要找个狼性的CEO，要不然你打不过人家，最近我找了几个CEO都很牛，来了以后他们尝到甜头，但他一开始可能心想，我原来那个CEO怎么办，那小白兔怎么办？我说这不是我考虑的，我说你把小白兔安置好就行了，我给你找一个厉害的CEO，你是白马，人家对手是野狼，谁会赢啊？野狼肯定会赢，那你怎么打赢它呢？我再给你找一批野狼，对吧？所以我们觉得定位很重要，让企业家认同他的理念，我们无条件支持他，这个很关键。

艾诚：你刚才讲的都是坚持的故事，就是不放弃的故事，但投资人在什么时候也需要放弃呢？

徐新：当这个企业家出现品格问题时，我们会放弃的，这些企业家出现品格问题，比如说吃里爬外，这个我们就放弃。






扫描二维码，进入艾问微信，观看本章视频

【艾问·挚谢】

是他们共同创作了《艾问顶级投资人之创客法则》，请为他们点

赞！

出品单位：中经电视艾问传媒

承制单位：青创传媒橙象限文化传媒

导演：王士豹李晓光

策划：蒋冬文刘海

编导：常江江

摄像团队：中国经济网

（拍摄统筹：王茂林、李凡；摄像师：裴小阁、王泽彪、张相成、于鹤章；灯光师：裴小阁、于鹤章；录音师：王中强）

后期制作：扈新程王鹏

首席摄影：贺鑫

市场推广：陈旭牟虹陈秀香吴宏亮

媒体统筹：王景泽

造型妆发：孙微

媒体支持：

中国经济网、广西卫视、腾讯视频、腾讯财经、新浪创事记、搜狐创客、网易新闻客户端、搜狐新闻客户端、今日头条客户端、百度百家、澎湃新闻、无界客户端、人民网、光明网、中国网、环球网、和讯网、投资界、投资家、创业邦、福布斯中文网、财富杂志中文网、网易云课堂、腾讯精品课、果壳网、澳门商报、东北亚财经、彭博商业周刊、芭莎男士商业、英才、东方企业家、东亚企业家、沿海企业家、才智少年等百家媒体。

音频电台合作伙伴：

蜻蜓FM、喜马拉雅FM、腾讯FM、多听FM等

广播电台合作伙伴：

中央人民广播电台经济之声、四川经济之声等

视频合作伙伴：

中国经济网、乐视、网易云课堂、爱奇艺、合一网（优酷、土豆）、PPTV等

法律顾问：北京金诚同达律师事务所

荣誉出品人及企业：

吴子晋孙宇晨黄国滨王浙钗

邢文宁付守永陈昕陈进

朱文婷陈立成侯建勇夏广宇

叶锦勋Lin/Mingzhou陈辉民

王世林李超群程羽季雨菡

胡钟涛李健强王景龙赵婧含

王斌金玉成张小嵩陈龙

孙文强宫玉栋王晴胡磊万城

深圳市时代纪录影视有限公司

河北长立汽车零部件再制造有限公司

成都云聚聚网络科技有限公司

广东此壹海洋资源开发有限公司

山东懒虫网络科技有限公司

汇誉（香港）科技有限公司

PFI太平洋生殖医学中心

沈阳百艺教育培训学校

中国康氏兄弟集团

并天国际传媒集团

传思律阁法律英语

《三蝌优——让品牌说话》

《餐饮老板内参》

《张志霖爱石斛》

宁波嘉成名店

远东控股集团

世泉教育

感谢所有以下通过京东众筹支持《艾问顶级投资人之创客法则》出品的所有朋友：

张先生、甘丹、王丽萍、沈珍国、邓竞权、李路、聂国防、赵宏阳、翟振林、明珠

沈成龙、许进、武子钰、张家俊、张智强、胡道玲、木子青、孙津、潘光前、孟群、曹茂军、刘拓、张辉、郭占林、李羽佳、徐斌斌、陈海挑、陈嘉翊、倪银、王秋莲、张浩、钱江涛、王飞虎、刘延阁、张春梅、王家粱、陈旭、董云生、邹菁、侯智杰、李雨聪、江伟、罗婉尔、程晨

罗龙江、董熙、葛少华、朱振波、闫振中、张晋涌、张鸿飞、王新惠、韩玉玲、赵海麟、黄峰、刘羽炼、彭楚尧、张运辉、王老、郭林、张嘉森、张胜利、张亚红、陈康、范以仁、叶小艳、田宏军、苏卫华、凌辉、时娅丽、姚光军、朱健、刘英杰、张妮、邓中铭、梅俊杰、陈

可、张同学、李翔宇、曾仕涵、许岗、董凯、鲁军、吴晓伟、张晓兵、帖均振、王生、徐磊、梁志勇、胡赛博、杨国祯、周婷婷、黄先生、王飞、张勤勤、许胜国、黄从宝、杨南晔、魏力（HelenWei）、姚元军、孙博伍、何明伟、阮先生、樊诚、张雅乔、潘定国、臧艺祥、董宇浩、周磊、树枝、于坦、唐忠兵、潘欣、吴晓、钟存杰、崔军、熊祺、王宁、林育坂、丁泽、董政、熊昊、李辰勇、陈柑宇、唐靖、陈伟、王睿、黄斌、魏颐宁、张善鹏、徐一平

姜志勇、李小龙、叶威、潘欣、兰学清、王永利、庞志炜、何宏林、张广龙、周华阳、姚光军、木子青、向华东、艾明义、李琦、凌育章、杨晖、赵明昊、陈涛、王昊、巩小姐、李海峰、王俊强、雍江

因为有你们，艾问才精彩

艾问，为你而问！